

# **MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

**Prof. Dr. Arismunandar, M.Pd.**

**Dr. Nurhikmah H, S.Pd.,M.Si.**

**Widya Karmila Sari Achmad, S.Pd., M.Pd.**



**Badan Penerbit UNM**

# MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Hak Cipta @ 2016 Oleh Prof. Dr. Arismunandar, M.Pd., dkk  
Hak Cipta dilindungi undang-undang  
Cetakan Pertama, 2016

Diterbitkan oleh Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar,  
Hotel La Macca Lt 1  
Jl. A. P. Petta Rani Makassar 90222  
Telepon/Fax. (0411) 855 199  
Anggota IKAPI No. 011/SSL/2010  
Anggota APPTI No. 010/APPTI/TA/2011

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk  
apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit

**Manajemen Berbasis Sekolah / Prof. Dr. Arismunandar, M.Pd., dkk - Cet. 1**

Makassar: Badan Penerbit Universitas Negeri Makassar  
Makassar, 2015

101 hlm, 23 cm

**ISBN 978-979-26-4898-0**

## KATA PENGANTAR

Kritik terhadap praktek manajemen sekolah yang selama ini terkesan birokratis, tidak transparan, dan tidak akuntabel merupakan salah satu alasan penting sehingga Manajemen berbasis Sekolah dianggap sebagai solusi yang efektif. Sentralisasi pendidikan amat kental karena hampir semua kewenangan-kewenangan dalam pengelolaan sekolah dikendalikan dari pemerintah pusat, mulai dari kurikulum hingga pengangkatan guru. Kepala Sekolah tidak diberikan kebebasan dalam mengelola sekolahnya, sementara Kepala Sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan sekolah yang dipimpinnya.

Di sisi lain, persekolahan di Indonesia menghadapi tantangan yang cukup berat. Adanya tuntutan dari masyarakat akan kualitas pendidikan adalah salah satu alasannya. Tingginya kompetisi internasional, semakin ketatnya seleksi penerimaan siswa/mahasiswa, dan ujian nasional yang menentukan kelulusan siswa merupakan hal-hal yang menjadi dasar tuntutan akan kualitas persekolahan. Rendahnya kompetensi Kepala Sekolah juga berpengaruh terhadap kualitas pengelolaan sekolah. Hal ini disebabkan karena pemilihan Kepala Sekolah bukan berdasarkan pada kemampuan personal tetapi lebih kepada faktor kedekatan pada birokrasi setempat. Manajemen berbasis Sekolah diharapkan menjawab tuntutan kualitas persekolahan pada khususnya dan kualitas pendidikan di Indonesia pada umumnya.

Secara garis besar buku ini membahas tentang Manajemen berbasis Sekolah yang di dalamnya mengurai tentang membangun komitmen belajar, konsep dasar manajemen berbasis sekolah, otonomi sekolah, peran serta Kepala Sekolah dalam pelibatan masyarakat, peran Kepala Sekolah dalam transparansi dan akuntabilitas. Konsep-konsep ini diharapkan dapat membantu

pendidik utamanya Kepala Sekolah dalam memahami Manajemen berbasis Sekolah dan meningkatkan kompetensinya dalam mengelola sekolah yang pada prinsipnya bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia.

Makassar, Agustus 2016

Penulis

# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v

## UNIT 1 MEMBANGUN KOMITMEN BELAJAR

A. Pengantar .....	1
B. Tujuan .....	2
C. Materi Diklat .....	2
D. Bahan Dan Alat .....	2
E. Skenario Sesi .....	2
F. Bahan Bacaan .....	5
G. Sumber .....	5
H. Lampiran .....	5

## UNIT 2 KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pengantar .....	26
B. Tujuan .....	26
C. Materi Diklat .....	27
D. Bahan Dan Alat .....	27
E. Skenario Sesi .....	27
F. Bahan Bacaan .....	29
G. Sumber .....	41
H. Lampiran .....	43

## UNIT 3 OTONOMI SEKOLAH

A. Pengantar .....	49
B. Tujuan .....	50
C. Materi Diklat .....	50
D. Bahan Dan Alat .....	50
E. Skenario Sesi .....	51
F. Bahan Bacaan .....	53
G. Sumber .....	58
H. Lampiran .....	58

## UNIT 4 PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PELIBATAN MASYARAKAT

A. Pengantar .....	64
B. Tujuan .....	65
C. Materi Diklat .....	65
D. Bahan Dan Alat .....	65
E. Skenario Sesi .....	65
F. Bahan Bacaan .....	69
G. Sumber .....	72
H. Lampiran .....	73

## UNIT 5 PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS

A. Pengantar .....	79
--------------------	----

B. Tujuan .....	79
C. Materi Diklat.....	80
D. Bahan Dan Alat.....	80
E. Skenario Sesi .....	81
F. Bahan Bacaan.....	84
G. Sumber.....	96
H. Lampiran.....	97



## MEMBANGUN KOMITMEN BELAJAR

(7 X 45 Menit)

### A. PENGANTAR

Keefektifan pelatihan, termasuk pelatihan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ditentukan oleh banyak faktor. Salah satunya adalah penciptaan kondisi awal yang mengarahkan peserta untuk siap mengikuti pelatihan. Kesiapan tersebut ditunjukkan dengan adanya komitmen belajar yang disepakati bersama oleh peserta dalam kelas.

Penciptaan komitmen belajar dimungkinkan dengan penggunaan pendekatan *andragogy*. Pendekatan *andragogy* berasumsi bahwa peserta pelatihan pada dasarnya belajar karena adanya kebutuhan yang dirasakannya. Dengan adanya kebutuhan, seseorang terdorong belajar dengan kesadaran sendiri. Selain asumsi tersebut, belajar bagi orang dewasa juga akan lebih mudah dilakukan apabila dalam diri mereka terbangun komitmen belajar yang kuat. Dengan dasar itu, pemahaman terhadap kebutuhan belajar mereka diharapkan membuat peserta pelatihan lebih mudah membangun komitmen belajar.

## B. TUJUAN

Setelah mengikuti unit ini para peserta mampu:

1. Menjelaskan kebutuhan belajarnya di bidang manajemen berbasis sekolah dalam hal: otonomi pendidikan, partisipasi masyarakat, dan akuntabilitas sekolah.
2. Menyepakati secara kelompok kelas tentang prioritas belajar dalam hal tiga aspek: otonomi sekolah, partisipasi masyarakat, dan akuntabilitas sekolah.

## C. MATERI DIKLAT

1. Tes kemampuan awal di bidang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)
2. Penyusunan komitmen belajar berdasarkan hasil tes

## D. BAHAN DAN ALAT

1. Tes Kemampuan Manajemen berbasis Sekolah dalam aspek: Otonomi sekolah, partisipasi masyarakat dan
2. Lembar Jawaban Komputer (LJK)
3. Kertas Plano
4. ATK
5. Komputer dan LCD

## E. SKENARIO SESI

MATERI	WAKTU (Menit)	KEGIATAN	SUMBER/ALAT
Pembukaan	30 '	Curah pendapat tentang kesulitan yang dihadapi kepala sekolah dalam	Kertas Plano



		implementasi manajemen berbasis sekolah	
Tes Kompetensi Awal Manajemen Berbasis Sekolah dalam Aspek Otonomi Sekolah	90'	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peserta pelatihan menjawab tes kompetensi awal MBS dalam aspek Otonomi Sekolah</li> <li>2. Fasilitator bersama peserta menganalisis hasil tes dengan bantuan komputer untuk memetakan skor individu dan skor rata-rata kelas</li> <li>3. Mendiskusikan hasil tes untuk menyepakati prioritas-prioritas belajar MBS untuk aspek otonomi sekolah</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembar Jawaban Komputer</li> <li>• Kertas Plano</li> <li>• LCD</li> </ul>
Tes Kompetensi Awal Manajemen Berbasis Sekolah	90'	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peserta pelatihan menjawab tes kompetensi awal MBS dalam aspek partisipasi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembar Jawaban Komputer</li> <li>• Kertas Plano</li> <li>• LCD</li> </ul>

dalam Aspek Partisipasi Masyarakat		<p>masyarakat</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Fasilitator bersama peserta menganalisis hasil tes dengan bantuan komputer untuk memetakan skor individu dan skor rata-rata kelas</li> <li>3. Mendiskusikan hasil tes untuk menyepakati prioritas-prioritas belajar MBS untuk aspek partisipasi masyarakat</li> </ol>	
Tes Kompetensi Awal Manajemen Berbasis Sekolah dalam Aspek Akuntabilitas Sekolah	90'	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peserta pelatihan menjawab tes kompetensi awal MBS dalam aspek akuntabilitas sekolah</li> <li>2. Fasilitator bersama peserta menganalisis hasil tes dengan bantuan komputer untuk memetakan skor individu dan skor rata-</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembar Jawaban Komputer</li> <li>• Kertas Plano</li> <li>• LCD</li> </ul>

		rata kelas 3. Mendiskusikan hasil tes untuk menyepakati prioritas-prioritas belajar MBS untuk aspek akuntabilitas sekolah	
Penutup	15'	Fasilitator dan peserta menyimpulkan tentang komitmen belajar apa yang diprioritaskan dalam pelatihan manajemen berbasis sekolah	Materi presentasi Unit 3 (slide powerpoint)

## F. BAHAN BACAAN

Bahan Bacaan tidak ada karena pemberian tes awal.

## G. SUMBER:

Tidak ada

## H. LAMPIRAN

### Lampiran 1: Tes Kompetensi MBS: Otonomi Sekolah

#### TES DIRI ANDA TENTANG MBS UNTUK ASPEK OTONOMI SEKOLAH

**Petunjuk:**

- Tes ini dimaksudkan untuk mengetahui lebih awal tentang kompetensi Anda di bidang manajemen berbasis

sekolah sebagai dasar memetakan kemampuan Anda dan bukan untuk menentukan kelulusan Anda dalam pelatihan ini.

- Pilihlah salah satu alternatif jawaban yang menurut Anda paling tepat.
1. Kewenangan mengembangkan kompetensi dasar siswa sesuai kurikulum merupakan kewenangan yang seharusnya berada pada level berikut:
    - A. Sekolah
    - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
    - C. Dinas Pendidikan Provinsi
    - D. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
    - E. Semua jawaban benar
  2. Kewenangan mengembangkan kurikulum muatan lokal merupakan kewenangan yang seharusnya berada pada level berikut:
    - A. Sekolah
    - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
    - C. Dinas Pendidikan Provinsi
    - D. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
    - E. Semua jawaban benar
  3. Kewenangan menyusun rencana program pembelajaran (RPP) merupakan kewenangan yang seharusnya berada pada level berikut:
    - A. Sekolah
    - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
    - C. Dinas Pendidikan Provinsi
    - D. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
    - E. Semua jawaban benar
  4. Kewenangan mengembangkan alat evaluasi untuk menilai kemajuan belajar siswa merupakan kewenangan yang seharusnya berada pada level berikut:
    - A. Sekolah
    - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
    - C. Dinas Pendidikan Provinsi
    - D. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

- E. Semua jawaban benar
- 5. Kewenangan melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa merupakan kewenangan yang seharusnya berada pada level berikut:
  - A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Dinas Pendidikan Provinsi
  - D. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
  - E. Semua jawaban benar
- 6. Kewenangan melaksanakan program pengayaan dan remedial bagi siswa merupakan kewenangan yang seharusnya berada pada level berikut:
  - A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Dinas Pendidikan Provinsi
  - D. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
  - E. Semua jawaban benar
- 7. Kewenangan mengembangkan metode-metode pembelajaran yang efektif merupakan kewenangan yang seharusnya dilaksanakan pada level berikut:
  - A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Badan Kepagawaian Daerah
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- 8. Kewenangan merekrut dan menyeleksi calon guru dan tenaga administrasi merupakan kewenangan yang seharusnya dilaksanakan pada level berikut:
  - A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Badan Kepagawaian Daerah
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- 9. Kewenangan menetapkan deskripsi tugas pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
  - A. Sekolah

- B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Badan Kepagawaian Daerah
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
10. Kewenangan melakukan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- a. Sekolah
  - b. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - c. Badan Kepagawaian Daerah
  - d. Dinas Pendidikan Provinsi
  - e. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
11. Kewenangan merencanakan dan melaksanakan kegiatan pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan seperti diklat adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Badan Kepagawaian Daerah
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
12. Kewenangan memberikan gaji dan insentif bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang berkinerja baik adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Badan Kepagawaian Daerah
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
13. Kewenangan memberikan sanksi bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang berkinerja buruk adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Badan Kepagawaian Daerah
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

14. Kewenangan melaksanakan penerimaan siswa baru adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. A dan B benar
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
15. Kewenangan menetapkan kenaikan dan tinggal kelas adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. A dan B benar
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
16. Kewenangan menetapkan kelulusan siswa adalah kewenangan yang seharusnya berada pada:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. A dan B benar
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
17. Kewenangan merencanakan dan melaksanakan kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler adalah kewenangan yang seharusnya berada pada:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Dinas Pendidikan Provinsi
  - D. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
  - E. Komite Sekolah
18. Kewenangan menetapkan tata tertib siswa/sekolah adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. A dan B benar
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan Sekolah

19. Kewenangan merencanakan pengadaan sarana/prasarana sekolah adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten/Kota
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
20. Kewenangan melakukan pengadaan sarana/prasarana adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten/Kota
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
21. Kewenangan mengawasi penggunaan sarana/prasarana adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Badan Pengawas Daerah (Banwasda)
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
22. Kewenangan melaksanakan perawatan sarana/prasarana adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten/Kota
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
23. Kewenangan menetapkan buku teks yang digunakan di sekolah adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Dinas Pendidikan Provinsi
  - D. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan



- E. Semua jawaban benar
24. Kewenangan menyusun Rencana Anggaran dan Belanja Sekolah (RAPBS) adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Badan Keuangan Daerah
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
25. Kewenangan mencari sumber-sumber pembiayaan sekolah dari berbagai pihak adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten/Kota
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
26. Kewenangan membelanjakan keuangan sekolah sesuai RAPBS adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Dinas Pendidikan Provinsi
  - D. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
  - E. Semua jawaban benar
27. Kewenangan mengawasi pemanfaatan keuangan sekolah adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
  - C. Badan Pengawas Daerah (Banwasda)
  - D. Dinas Pendidikan Provinsi
  - E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
28. Kewenangan melaporkan pemanfaatan keuangan sekolah adalah kewenangan yang seharusnya dilaksanakan oleh:
- A. Sekolah
  - B. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota

- C. A dan B benar
- D. Dinas Pendidikan Provinsi
- E. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

## **Lampiran 2: Tes Kompetensi MBS: Partisipasi Masyarakat**

### **TES DIRI ANDA TENTANG MBS UNTUK ASPEK PARTISIPASI MASYARAKAT**

#### **Petunjuk:**

- Tes ini dimaksudkan untuk mengetahui lebih awal tentang kompetensi Anda di bidang manajemen berbasis sekolah sebagai dasar memetakan kemampuan Anda dan bukan untuk menentukan kelulusan Anda dalam pelatihan ini.
  - Pilihlah alternatif jawaban yang menurut Anda paling tepat. Pilihan jawaban Anda boleh lebih dari satu alternatif.
1. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam pengembangan kompetensi dasar kurikulum di sekolah adalah (jawaban boleh lebih dari satu)
    - A. Orangtua
    - B. Tokoh masyarakat
    - C. Alumni
    - D. Lainnya (sebutkan) .....
    - E. Tidak ada yang benar
  2. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum muatan lokal di sekolah adalah
    - A. Orangtua
    - B. Tokoh masyarakat
    - C. Alumni
    - D. Lainnya (sebutkan) .....
    - E. Tidak ada yang benar
  3. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam

perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran di sekolah adalah:

- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
4. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam pengembangan alat evaluasi untuk menilai kemajuan belajar siswa adalah
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
5. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam pengembangan pelaksanaan evaluasi hasil belajar siswa di sekolah adalah
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
6. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam merumuskan dan melaksanakan program pengayaan dan remedial bagi siswa di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
7. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam mengembangkan metode-metode pembelajaran yang efektif di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni

- D. Lainnnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
8. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam merekrut dan menyeleksi calon pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
9. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam menetapkan deskripsi tugas pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
10. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam melakukan penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
11. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar

12. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam memberikan insentif bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang berkinerja baik di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
13. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam memberikan sanksi bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang berkinerja buruk di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
14. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam melaksanakan penerimaan siswa baru di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
15. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam menetapkan kenaikan dan tinggal kelas di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
16. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam menetapkan kelulusan siswa di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar

17. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
18. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam menetapkan tata tertib siswa/sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
19. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam merencanakan pengadaan dan perawatan sarana/prasarana sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
20. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam melakukan pengadaan sarana/prasarana sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
21. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam mengawasi penggunaan sarana/prasarana sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar

22. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam melaksanakan perawatan sarana/prasarana sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
23. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam menetapkan buku teks yang digunakan di sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
24. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam menyusun Rencana Anggaran dan Belanja Sekolah (RAPBS) adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
25. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam mencari sumber-sumber pembiayaan sekolah dari berbagai pihak adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
26. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam membelanjakan keuangan sekolah sesuai RAPBS adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar

27. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam mengawasi pemanfaatan keuangan sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar
28. Pihak masyarakat yang perlu berpartisipasi dalam melaporkan pemanfaatan keuangan sekolah adalah:
- A. Orangtua
  - B. Tokoh masyarakat
  - C. Alumni
  - D. Lainnya (sebutkan) .....
  - E. Tidak ada yang benar

### Lampiran 3: Tes Kompetensi MBS: Akuntabilitas Sekolah

No.

--	--	--

#### KUESIONER AKUNTABILITAS SEKOLAH

##### Petunjuk:

Kuesioner berikut berisi daftar pernyataan tentang keadaan sekolah tempat di mana Anda sekarang bekerja. Anda diminta memilih salah satu alternatif jawaban yaitu: **Ya** (kalau kenyataannya demikian, **Tidak** (kalau kenyataannya tidak demikian), atau **Tidak tahu** (kalau ragu-ragu atau tidak yakin selalu terjadi). Berikan tanda silang (X) pada huruf di depan alternatif jawaban tersebut. Jawaban Anda terhadap kuesioner ini tidak dimaksudkan untuk memberikan penilaian apapun terhadap Anda. Karena itu silahkan menjawab apa adanya mengenai kondisi sekolah Anda. Terima kasih atas kesediaan Anda mengisi kuesioner ini.



1. Sekolah menyampaikan informasi kepada *stakeholders* sekolah (orangtua, siswa, komite sekolah, guru, pengawas, alumni, dinas pendidikan, dsb ) tentang kebijakan-kebijakan yang diambil oleh sekolah
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
2. Sekolah menyampaikan informasi kepada *stakeholders* sekolah tentang prestasi yang dicapai sekolah, siswa atau gurunya
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
3. Sekolah menyampaikan informasi kepada *stakeholders* sekolah tentang kalender akademik sekolah setiap tahun
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
4. Sekolah menyampaikan informasi kepada *stakeholders* sekolah tentang rencana pengembangan sekolah setiap tahun
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
5. Sekolah menyampaikan informasi kepada *stakeholders* sekolah tentang hasil ujian nasional siswa setiap tahun
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
6. Sekolah menyampaikan informasi kepada *stakeholders* sekolah tentang kurikulum sekolah
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu

7. Sekolah menyampaikan informasi kepada *stakeholders* sekolah tentang syarat-syarat penerimaan siswa baru setiap tahun
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
8. Sekolah memiliki buletin sekolah untuk menyampaikan informasi kepada *stakeholders* tentang perkembangan sekolah
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
9. Sekolah memiliki *website* untuk menyampaikan informasi melalui internet kepada *stakeholders* tentang perkembangan sekolah
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
10. Sekolah aktif menyampaikan rilis berita kepada media massa untuk menyampaikan informasi kepada *stakeholders* tentang perkembangan sekolah
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
11. Sekolah menggunakan mekanisme audit internal dalam pengelolaan keuangan sekolah
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
12. Sekolah menyampaikan informasi kepada *stakeholders* tentang keuangan sekolah
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu

13. Guru memberikan koreksi dan hasilnya disampaikan kepada siswa setiap selesai ulangan/ujian
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
14. Sekolah melibatkan *stakeholders* sekolah dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
15. Sekolah melibatkan *stakeholders* sekolah dalam pengawasan pelaksanaan program dan kegiatan sekolah
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
16. Sekolah siap memberikan informasi tentang sekolah kepada semua pihak yang menginginkan
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
17. Sekolah memiliki mekanisme pemberian sanksi bagi pihak sekolah yang melanggar peraturan dan perundang-undangan
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
18. Sekolah memiliki mekanisme pemberian penghargaan bagi pihak sekolah yang berprestasi
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu

19. Sekolah memiliki mekanisme (syarat dan tata cara) pemilihan untuk pengangkatan wakil kepala sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu
20. Sekolah memiliki aturan mengenai keterbukaan informasi kepada publik
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu
21. Sekolah memiliki mekanisme umpan balik (al. kotak saran) untuk mendengarkan masukan masyarakat bagi perbaikan sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu
22. Sekolah memiliki aturan mengenai tatacara penanganan keluhan/pengaduan yang disampaikan oleh *stakeholders* sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu
23. Sekolah memiliki sistem informasi manajemen berbasis teknologi informasi terhadap semua aspek pengelolaan sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu
24. Siswa melakukan evaluasi terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu

25. Orangtua melakukan evaluasi terhadap kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru di sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu
26. Sekolah secara periodik melakukan survei untuk mengetahui kepuasan siswa terhadap pelayanan yang diberikan oleh sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu
27. Sekolah secara periodik melakukan survei untuk mengetahui kepuasan guru terhadap pelayanan yang diberikan oleh sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu
28. Sekolah secara periodik melakukan survei untuk mengetahui kepuasan orangtua terhadap pelayanan yang diberikan oleh sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu
29. Sekolah melibatkan *stakeholders* dalam penyusunan kurikulum muatan lokal di sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu
30. Sekolah melibatkan *stakeholders* dalam penyusunan program dan kegiatan ekstra kurikuler siswa di sekolah
- Ya
  - Tidak
  - Tidak Tahu/ragu-ragu

31. Sekolah mengirimkan hasil keputusan rapat-rapat sekolah secara tertulis kepada *stakeholders* sekolah yang terkait
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
32. Sekolah secara periodik mengadakan pertemuan dengan orangtua siswa untuk mengetahui harapan mereka terhadap sekolah
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
33. Sekolah melibatkan siswa dalam rapat-rapat sekolah yang berkaitan dengan kepentingan mereka
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu
34. Sekolah memiliki standar operasi dan prosedur (SOP) dalam pelaksanaan berbagai layanan yang diberikan
  - a. Ya
  - b. Tidak
  - c. Tidak Tahu/ragu-ragu

#### **Lampiran 4: Lembar Kerja Prioritas Belajar**

Petunjuk: Berdasarkan hasil tes kompetensi Anda buatlah prioritas kebutuhan belajar yang perlu Anda fokuskan. Hasil analisis tes secara individu selanjutnya didiskusikan secara kelompok untuk menyepakati prioritas kebutuhan belajar kelompok.

NO	ASPEK	PRIORITAS BELAJAR
1	Otonomi Sekolah	1.1 .....
		1.2 .....

		1.3. .... 1.4. .... 1.5. ....
2	Partisipasi Masyarakat	2.1. .... 2.2. .... 2.3. .... 2.4. .... 2.5. ....
3	Akuntabilitas Sekolah	3.1. .... 3.2. .... 3.3. .... 3.4. .... 3.5. ....



# KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

(4 X 45 Menit)

## A. PENGANTAR

Salah satu kecenderungan dalam pengelolaan pemerintahan di berbagai negara adalah pemberian otonomi seluas-luasnya kepada unit-unit pemerintahan yang terendah, termasuk sekolah. Pola manajemen seperti ini di dunia pendidikan disebut dengan istilah manajemen berbasis sekolah. Banyak negara yang telah mempraktekkan pendekatan ini membuktikan bahwa otonomi dalam pengelolaan pendidikan dapat meningkatkan tanggung jawab sekolah dalam pengambilan keputusan yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pendidikan. Unit ini akan membahas konsep dasar tentang manajemen berbasis sekolah untuk membantu peserta pelatihan memahami lebih mendasar tentang pendekatan ini.

## B. TUJUAN

Setelah mengikuti unit ini para peserta mampu:

1. Menjelaskan pengertian manajemen berbasis sekolah menurut Bahasa mereka sendiri
2. Menjelaskan secara singkat 3 (tiga) indikator kunci manajemen berbasis sekolah



3. Menjelaskan sekurang-kurangnya 3 (tiga) manfaat manajemen berbasis sekolah

### C. MATERI DIKLAT

1. Pengertian manajemen berbasis sekolah
2. Indikator manajemen berbasis sekolah
3. Manfaat manajemen berbasis sekolah

### D. BAHAN DAN ALAT

1. Lembar petunjuk permainan: Membangun Menara
2. Materi presentasi Unit 2 (slide powerpoint)
3. Lembar Kerja (3.1. dan 3.2.)
4. Bahan bacaan “Peran Kepala Sekolah dalam melibatkan peran serta masyarakat
5. Kertas Plano
6. ATK

### E. SKENARIO SESI

MATERI	WAKTU	KEGIATAN	SUMBER/ALAT
Pembukaan	45 ‘	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permainan Membangun Menara</li> <li>2. Fasilitator mendiskusikan dengan peserta makna permainan</li> </ol>	Lembar petunjuk permainan: Membangun Menara
Pengertian dan Indikator MBS	60’	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berdasarkan permainan peserta secara berkelompok mendiskusikan pengertian dan</li> </ol>	Lembar Kerja Pengertian dan Indikator MBS

		<p>indikator MBS dengan menggunakan lembar kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Masing-masing kelompok memaparkan hasil diskusinya di kelas</li> <li>3. Fasilitator bersama peserta menyimpulkan hasil diskusi</li> </ol>	
Manfaat MBS	60'	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitator memaparkan melalui tayangan power point mengenai manfaat MBS</li> <li>2. Peserta secara perorangan diminta membuat pemeringkatan berdasarkan penilaian mereka tentang manfaat yang paling dapat diharapkan dari penerapan MBS di sekolah</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materi presentasi power point</li> <li>• Kertas Plano: Manfaat MBS</li> </ul>
Penutup	15'	Fasilitator bersama peserta menyimpulkan materi unit 2 secara bersama-	

		sama dengan menguji pemahaman peserta latihan secara acak.	
--	--	------------------------------------------------------------------------	--

## F. BAHAN BACAAN

### KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Tema utama reformasi pendidikan sejak 1980-an adalah reformasi manajemen persekolahan. Hal ini didasarkan oleh asumsi bahwa manajemen sekolah yang efektif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap luaran pendidikan. Dalam banyak fakta, perubahan-perubahan yang hanya ditekankan pada level pembelajaran menemui kegagalan karena kurangnya dukungan manajemen sekolah.

Pada pihak lain, manajemen sekolah yang baik adalah yang bertumpu pada dukungan masyarakat. Masyarakat memiliki potensi ide, pembiayaan, sumber belajar dan pengawasan dalam mendorong sekolah menjadi lebih baik. Sejumlah hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang efektif didukung sepenuhnya oleh partisipasi masyarakat. Dalam perspektif itulah, pendekatan baru dalam manajemen sekolah diharapkan mampu mewujudkan sekolah yang efektif yang disertai dukungan sepenuhnya dari masyarakat.

#### 1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Sistem pemerintahan sentralistik mempengaruhi pola manajemen sekolah. Selama ini, hampir semua kebijakan

pengembangan program sekolah bersumber dari pemerintah pusat. Walaupun sentralisasi tidak semuanya jelek, tetapi akibatnya adalah sekolah sulit untuk mandiri dan kurang fleksibel dalam mengembangkan program pendidikan. Sentralisasi manajemen pendidikan telah membuat pemerintah pusat berwenang penuh mulai dari penetapan kurikulum, jam belajar, hingga kebijakan mengenai keuangan sekolah. Akibatnya, sekolah memiliki ketergantungan terhadap pemerintah pusat dan kurang mengambil inisiatif bagi pengembangannya.

Untuk meningkatkan manajemen sekolah diperlukan perubahan pola manajemen dari sistem sentralisasi ke sistem desentralisasi. Perubahan ini melahirkan pendekatan baru yang dikenal dengan istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School-Based Management*. Pendekatan MBS merupakan salah satu sistem yang dikembangkan dalam rangka pemberian kewenangan luas kepada sekolah. Pendekatan ini berpijak pada anggapan dasar bahwa dengan memberikan kewenangan dan kemandirian kepada sekolah akan menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sekolah. Penerapan MBS akan meningkatkan partisipasi warga sekolah (guru, siswa, staf dan masyarakat) dalam proses persekolahan sehingga pada gilirannya meningkatkan akuntabilitas sekolah kepada warganya.

Apa yang dimaksud dengan MBS? Hampir semua pakar merumuskan pengertian MBS dalam makna yang sama. Abu-Duhou (1999) mengemukakan bahwa inti MBS adalah

pembuatan keputusan yang partisipatoris di lingkungan sekolah yang berkaitan dengan pengaturan sumber daya. *Education Consumer Guide* (1993) mendefinisikan MBS sebagai suatu strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mengalihkan otoritas pengambilan keputusan dari negara dan daerah ke individu sekolah. Dengan MBS, kepala sekolah, guru, siswa, dan orangtua diberikan kewenangan mengontrol proses pendidikan melalui pemberian tanggung jawab dalam memutuskan mengenai pembiayaan, personalia, dan kurikulum. Melalui keterlibatan guru, orangtua dan anggota masyarakat lainnya dalam pengambilan keputusan kunci, MBS dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih efektif bagi siswa.

Ada dua esensi penting MBS yaitu otonomi sekolah dan pengambilan keputusan partisipatif (Depdiknas, 2001). *Otonomi sekolah* diartikan sebagai kewenangan/kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, dan merdeka/tidak tergantung. *Pengambilan keputusan partisipatif* adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orangtua siswa, tokoh masyarakat) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah.

Di samping kedua aspek inti tersebut, MBS juga dicirikan oleh indikator berikut: (1) berkembangnya kultur sekolah yang demokratis dan dinamis, (2) keterbukaan manajemen penyelenggaraan pendidikan, (3) terjalinnya kerjasama di

sekolah secara internal dan eksternal, (4) meningkatnya partisipasi semua pihak dalam mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah, (5) adanya pengendalian mutu melalui *quality assurance* dan akreditasi sekolah (Depdiknas, 2002).

Secara kelembagaan, keberhasilan MBS ditandai dengan terbentuknya badan yang diharapkan menjadi katalisator MBS, yaitu Komite Sekolah. Untuk menyelaraskan pendekatan MBS yang bertumpu pada partisipasi masyarakat, maka pada tingkat kabupaten/kota juga dibentuk Dewan Pendidikan.

## **2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah**

Tujuan MBS adalah memberdayakan sekolah, terutama sumber daya manusianya (Slamet PH, 2003). Pemberdayaan terjadi melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan. Menurut Slamet, ciri-ciri sekolah yang "berdaya" pada umumnya: tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah; bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus; memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dsb.); bertanggungjawab terhadap hasil sekolah; memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya; kontrol terhadap kondisi kerja; komitmen yang tinggi pada dirinya; dan dinilai oleh pencapaian prestasinya. Selanjutnya, bagi sumber daya manusia sekolah yang berdaya, pada umumnya, memiliki ciri-ciri: pekerjaan adalah miliknya, dia bertanggung jawab, dia memiliki suara bagaimana sesuatu dikerjakan, pekerjaannya

memiliki kontribusi, dia tahu posisinya dimana, dia memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, dan pekerjaannya merupakan bagian hidupnya.

Kemandirian sekolah merupakan salah satu penekanan penting dalam tujuan MBS. Kemandirian sekolah berarti kemampuan sekolah mengelola sendiri kegiatannya dengan tetap mengacu kepada standar-standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Kemandirian sekolah diukur terutama oleh sejauhmana kemampuan sekolah dalam melaksanakan kewenangan yang diberikan baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah kabupaten/kota.

Secara spesifik, MBS bertujuan untuk: (1) mendorong peningkatan mutu sekolah karena fokus penekanannya pada ketiga komponen sistem: input-proses-output dari pada pendekatan input yang dianut selama ini, (2) meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, dan (3) meningkatkan akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat, sebagai konsekuensi keterlibatan masyarakat dalam proses persekolahan. Selain tujuan tersebut, Drury and Levin (1994) mengemukakan tujuan jangka pendek penerapan MBS, yaitu: (1) meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, (2) meningkatkan profesionalisme guru, dan (3) mendorong implementasi pembaharuan kurikulum di sekolah.

Manfaat utama penerapan MBS dikemukakan oleh Oswald (1995) sebagai berikut:

1. MBS memberikan program pendidikan yang lebih baik kepada siswa karena sumber daya akan disediakan untuk memenuhi kebutuhan siswa;
2. MBS meningkatkan kualitas keputusan lebih tinggi karena dibuat oleh kelompok ketimbang individu;
3. MBS meningkatkan komunikasi di antara *stakeholders* (pihak-pihak yang berkepentingan) meliputi komite sekolah, pengawas/pembina, kepala sekolah, guru, orangtua, anggota masyarakat dan siswa.

Manfaat lain MBS menurut *Education Consumer Guide* (1993) dikemukakan sebagai berikut.

1. Memberikan kesempatan kepada individu yang kompeten di sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan guna memperbaiki pembelajaran;
2. Memberikan kesempatan kepada seluruh masyarakat sekolah berperan dalam pengambilan keputusan kunci;
3. MBS memfokuskan pada tanggung jawab untuk pengambilan keputusan;
4. Memberikan peluang bagi munculnya kreativitas yang lebih besar dalam perancangan program;
5. Mengarahkan penggunaan sumber daya guna mendukung pencapaian tujuan sekolah;
6. Membantu penyusunan anggaran yang realistis karena orangtua dan guru lebih sadar mengenai keadaan keuangan sekolah.
7. Memperbaiki semangat kerja guru dan menciptakan kepemimpinan baru yang lebih mendukung program sekolah.



#### **4. Beberapa Pemikiran Terhadap Pelaksanaan MBS di Masa Depan**

Uraian di atas memberikan janji terhadap keberhasilan penerapan MBS. Namun demikian, tidak ada salahnya untuk mengingatkan bahwa MBS bukanlah obat yang langsung dapat dilihat hasilnya segera. Bahkan dalam prakteknya di beberapa negara, MBS belum menunjukkan hasil yang menggembirakan. Laporan Unesco 2000 (Buletin *Visi*, 2002) menyebutkan bahwa kegagalan MBS yang terjadi di berbagai negara karena tekanan kebijakan itu lebih banyak pada perubahan secara struktural daripada perubahan organik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pemberian kewenangan yang luas kepada sekolah tidaklah cukup untuk melaksanakan MBS tanpa kesiapan pengelolanya. Perubahan organik setidaknya menyangkut pelatihan tenaga kependidikan dan juga kesiapan warga sekolah dalam berpartisipasi.

Sumber kegagalan lainnya adalah kurangnya keterampilan mengambil keputusan, komunikasi, dan kurangnya rasa saling percaya di antara stakeholders. Di samping itu, beberapa faktor yang dapat menjadi sumber kegagalan penerapan MBS adalah peraturan/kebijakan pemerintah yang kurang mendukung dan pembatasan kewenangan dalam pengambilan keputusan.

Untuk mengantisipasi sumber-sumber kegagalan dan guna memperbaiki implementasi MBS berikut ini dikemukakan beberapa pemikiran.

### **a. Otonomi Sekolah**

Pemberian otonomi kepada sekolah berdasarkan asas utama MBS mungkin masih merupakan harapan, atau sekurang-kurangnya masih perlu disosialisasikan. Hingga saat ini pun rumusan mengenai kewenangan apa yang seharusnya diberikan kepada sekolah dan kewenangan apa yang ditangani oleh pemerintah kabupaten/kota masih belum jelas. Terbukti dengan kewenangan dalam penerimaan siswa baru SLTP/SMU yang masih ditangani oleh beberapa pemerintah kabupaten/kota. Padahal kewenangan demikian sesungguhnya sudah dapat dilaksanakan oleh sekolah sendiri.

Karena itu penting adanya kesepakatan tertulis mengenai peranan dan tanggung jawab sekolah, komite sekolah, pengawas, dewan pendidikan dan pemerintah kabupaten/kota dalam pengelolaan pendidikan. Kesepakatan tersebut seharusnya dirumuskan secara eksplisit terutama berkaitan dengan kewenangan sekolah yang harus dipertanggungjawabkan. James Guthrie (1986) menyatakan bahwa setiap sekolah seharusnya membuat laporan tahunan tentang perencanaan dan sekolah yang berisi bagaimana sekolah mencapai tujuannya, bagaimana pemanfaatan sumber dayanya, dan apa rencana ke depannya.

### **b. Partisipasi warga sekolah**

Partisipasi warga sekolah khususnya orangtua dan masyarakat menjadi hambatan tersendiri dalam pelaksanaan MBS. Secara umum partisipasi orangtua dan masyarakat dalam pendidikan belum optimal, bahkan di daerah perkotaan

sekalipun. Pada umumnya partisipasi orangtua masih terbatas pada pendanaan.

Untuk meningkatkan partisipasi orangtua dan masyarakat, dikemukakan pemikiran berikut: (1) menyelenggarakan Hari Orangtua di sekolah, (2) pelibatan sebagai sumber belajar, (3) meningkatkan komunikasi akademik dengan orangtua dan masyarakat, dan (4) membawa kelas ke tengah-tengah kehidupan masyarakat.

### ***c. Kultur Sekolah***

Salah satu kesulitan mendasar dalam pelaksanaan MBS adalah mengubah kultur warga sekolah dari yang selama ini “menunggu perintah” ke kultur baru “mencari perintah”; mengubah sikap reaktif menjadi proaktif; mengubah sikap ketergantungan menjadi kemandirian; dan mengubah sikap mental birokrat menjadi sikap mental wirausahawan. Sejauh kultur lama masih mendominasi perilaku warga sekolah niscaya MBS sulit dilaksanakan.

Perubahan kultur diperlukan untuk mendorong MBS. Perubahan ini dapat dimulai dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu terpadu, di antaranya adalah: (1) fokus perhatian pada (kepuasan) pelanggan, (2) merencanakan perubahan sekolah secara terus-menerus, dan (3) meningkatkan kerja sama antar personil sekolah sebagai suatu tim kerja.

### ***d. Keterbukaan manajemen***

Tantangan berat lainnya dalam melaksanakan MBS adalah transparansi atau keterbukaan manajemen. Keterbukaan manajemen harus dimulai dari pimpinan tertinggi sekolah

hingga pegawai terendah di sekolah. Transparansi tidak hanya dalam hal pengelolaan keuangan, tetapi meliputi seluruh aspek kehidupan sekolah.

Pembentukan Komite Sekolah sebagai perluasan fungsi BP3 tidak dengan sendirinya membantu terwujudnya transparansi manajemen kecuali diikuti dengan penguatan peranan dan akses warga sekolah dalam pengawasan sekolah.

#### ***e. Pengendalian Mutu***

Pengendalian mutu (*quality assurance*) akhirnya juga menjadi tantangan berat dalam pelaksanaan MBS. Pengendalian mutu yang baik adalah yang memungkinkan semua pihak yang berkepentingan menilai sejauhmana mutu suatu sekolah. Berdasarkan hal itu perlu diintensifkan sistem akreditasi sekolah yang dilakukan oleh lembaga yang independen dalam menilai mutu sekolah berdasarkan indikator-indikator yang dapat terukur.

Pengendalian mutu juga dapat dilakukan dengan menilai sejauhmana kepuasan pelanggan (orangtua, masyarakat, siswa, dan jenjang pendidikan di atasnya) terhadap mutu sekolah. Karena itu sekolah perlu mengumpulkan informasi mengenai kepuasan pelanggan dan berdasarkan hal itu merencanakan peningkatan mutu sekolahnya.

#### ***f. penguatan Peran Guru dan Kepala Sekolah***

Odden dan Busch (1998) merekomendasikan beberapa hal yang berkaitan dengan peran guru dan kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS yang efektif.

1. Gunakan tujuan dan standar pemerintah pusat/propinsi/kabupaten/kota untuk memfokuskan usaha reformasi pada peningkatan pembelajaran siswa dan peningkatan upaya maksimal para profesional sekolah.
2. Fokuskan perhatian pada pembelajaran siswa dan gunakan otoritas pembuatan keputusan yang diberikan kepada sekolah untuk memperbaiki kurikulum dan program pengajaran bagi berhasilnya MBS.
3. Libatkan semua guru dalam pembuatan keputusan dengan membangun jaringan tim kerja dan forum pengambilan keputusan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi MBS lebih efektif bila kekuasaan pengambilan keputusan menyebar kepada semua guru melalui tim pengambilan keputusan baik yang secara horisontal maupun vertikal. Penelitian juga menunjukkan strategi pengambilan keputusan yang demikian jauh lebih penting daripada mekanisme keputusan yang terjadi pada komite sekolah. Namun hal ini tidak berarti mengurangi arti komite sekolah. Komite sekolah tetap diperlukan namun fokusnya adalah pada kebijakan-kebijakan pokok. Apalagi dalam komite sekolah hanya melibatkan sebagian kecil guru.
4. Berikan kesempatan kepada sekolah dalam merekrut dan memilih staf (termasuk guru) agar dapat dihasilkan personil sekolah yang memiliki komitmen yang sesuai dengan visi, misi, dan budaya sekolah. Dengan demikian, salah satu elemen penting lainnya dalam implementasi MBS adalah

pemberian kewenangan kepada sekolah dalam merekrut dan memilih stafnya.

5. Fokuskan pada perbaikan yang berkesinambungan melalui kegiatan pengembangan profesional dalam bidang kurikulum/pembelajaran dan keterampilan manajemen. Strategi pengembangan profesional membantu guru memperoleh keahlian profesional yang dibutuhkan dalam mendukung implementasi MBS. Perubahan pola manajemen dari hierarkhis ke kolegialitas menuntut personil sekolah belajar keterampilan kerja sama, tim kerja dan keterampilan kepemimpinan. Keterampilan kepemimpinan yang sama diperlukan berkaitan dengan adanya tanggung jawab manajerial baru seperti merekrut dan menyeleksi staf, menyusun dan memonitoring anggaran, supervisi sejawat, dan menilai keefektifan program.
6. Ciptakan budaya sekolah yang profesional untuk menghasilkan pembelajaran yang berkualitas bagi semua siswa. Budaya profesional dapat diciptakan dengan adanya kesamaan tujuan, berbagi pengalaman kesuksesan dan kegagalan, dan adanya usaha bersama dalam pembelajaran. Intinya perlu diciptakan tanggung jawab kolektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.
7. Ciptakan sistem yang baik untuk saling tukar-menukar informasi yang berkaitan dengan sekolah bagi semua pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan sekolah. Pertukaran informasi penting terutama dalam hal memecahkan masalah-masalah pembelajaran yang dihadapi dan dalam

- menginformasikan contoh-contoh keberhasilan yang dicapai oleh guru.
8. Berikan penghargaan kepada staf yang menunjukkan kinerja yang sesuai dengan tujuan sekolah dan sebaliknya berikan sanksi kepada staf yang menunjukkan kinerja yang tidak sesuai.
  9. Ciptakan kepemimpinan yang kuat untuk mendukung visi sekolah. MBS menuntut kemampuan kepemimpinan yang mampu mengelola peran-peran manajerial baru untuk membantu pekerjaan guru di sekolah dan kemampuan kepemimpinan yang untuk mengelola perubahan yang dihadapi oleh sekolah.
  10. Lakukan kontrol terhadap anggaran dan sumber daya agar dapat dimanfaatkan secara maksimal bagi keperluan sekolah.

#### G. SUMBER:

- Abu-Duhou, I. 1999. School-based management (manajemen berbasis sekolah). Terjemahan Noryamin Aini, Suparto & Abas Al-Jauhari. 2002. *School-based Management*. Jakarta: Logos.
- Buletin Visi. 2002. Direktorat SLTP Ditjen Dikdasmen Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1. Jakarta: Direktorat SLTP Ditjen Dikdasmen.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Kebijakan dan Program Direktorat Sekolah Menengah Umum*. Bahan Sosialisasi Kurikulum Berbasis Kompetensi dan Sistem Pengujian di Makassar, 3-5 Juni 2002.
- Drury, D. & Levin, D. 1994. *School-Based Management: The Changing Locus of Control in American Public Education*.

Report prepared for the U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, by Pelavin Associates. February.

Education Consumer Guide (1993). *School-Based Management*. Office of Research, Office of Educational Research and Improvement (OERI) of the U.S. Department of Education, Number 4.

Guthrie, J. W. 1986. School-Based Management: The Next Needed Education Reform. *Kappan*, 68(4): 305-9.

Odden, A. & Busch, C. 1998. *Funding Schools for High Performance Management: Strategies for Improving the Use of School Resources*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Oswald, L. J. 1995. School-Based Management: Rationale and Implementation Guidelines. *OSSC Bulletin Series*. Eugene, Oregon: Oregon School Study Council, March .

Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000-2004. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Slamet P.H. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. /www.pdk.go.id/.



## H. LAMPIRAN

### Lampiran 1: Lembar Petunjuk Permainan: Membangun Menara



#### MEMBANGUN MENARA BONGKAR-PASANG

##### Pengantar:

Permainan bertujuan untuk memberikan pengalaman belajar kepada peserta untuk memudahkan memahami pengertian, indikator, dan tujuan MBS. Permainan ini dirancang sebagai tempat berkreasi bagi peserta secara berkelompok untuk mewujudkan bangunan menara yang ideal menurut mereka dengan sesedikit mungkin arahan dari fasilitator.

Waktu: 45 menit

Jumlah orang: setiap kelompok beranggotakan 5 (lima) orang

Bahan/alat: Satu set permainan bongkar-pasang (lego) setiap kelompok.

Prosedur:

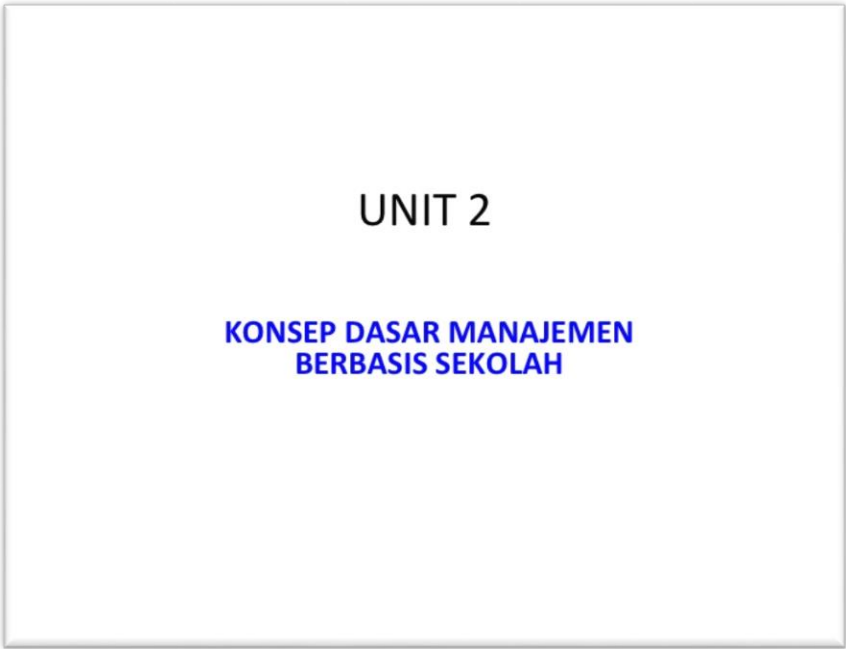
1. Kelas dibagi beberapa kelompok di mana setiap kelompok terdiri atas 5 (lima) orang
2. Setiap kelompok diberikan seperangkat permainan bongkar pasang (kurang lebih 100 potongan) dan diminta kepada setiap kelompok untuk membuat menara setinggi dan seartistik mungkin
3. Kelompok yang menghasilkan menara paling tinggi dan paling artistic yang memenangkan perlombaan.
4. Fasilitator mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti: Mengapa ada kelompok dapat membuat menara lebih tinggi dan lainnya gagal? Apa hambatan mereka membuat menara yang terbaik? Apa peranan anggota tim dalam pembangunan menara tersebut? Dsb.

### **Lampiran 2: Lembar Kerja Manfaat MBS**

Petunjuk: Buatlah daftar manfaat MBS bagi sekolah dan bagi pemerintah. Minta kepada peserta memberikan tanda cek manfaat yang menurut mereka paling dirasakan sehingga manfaat MBS ini akan tersusun dari yang paling banyak dipilih hingga yang paling sedikit dipilih oleh peserta.

No	Manfaat MBS Bagi Sekolah	Voting	No	Manfaat MBS Bagi Pemerintah	Voting
1	.....	.....	1	.....	.....
2	.....	.....	2	.....	.....
3	.....	.....	3	.....	.....
4	.....	.....	4	.....	.....

**Lampiran 3: Materi presentasi Unit 2**



## **KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

Abu-Duhou (1999)

Inti MBS adalah pembuatan keputusan yang partisipatoris di lingkungan sekolah yang berkaitan dengan pengaturan sumber daya.

### *Education Consumer Guide (1993)*

Suatu strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mengalihkan otoritas pengambilan keputusan dari negara dan daerah ke individu sekolah.

## Depdiknas 2001

Ada dua esensi penting MBS yaitu

1. Otonomi sekolah
2. Pengambilan keputusan partisipatif

## Indikator kunci MBS (Depdiknas, 2002)

- (1) berkembangnya kultur sekolah yang demokratis dan dinamis.
- (2) keterbukaan manajemen penyelenggaraan pendidikan.
- (3) terjalinnya kerjasama di sekolah secara internal dan eksternal.
- (4) meningkatnya partisipasi semua pihak dalam mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah.
- (5) adanya pengendalian mutu melalui *quality assurance* dan akreditasi sekolah

## Manfaat Utama MBS (Oswald 1995)

- Memberikan program pendidikan yang lebih baik kepada siswa karena sumber daya akan disediakan untuk memenuhi kebutuhan siswa;
- Meningkatkan kualitas keputusan lebih tinggi karena dibuat oleh kelompok ketimbang individu;
- Meningkatkan komunikasi di antara *stakeholders* (pihak-pihak yang berkepentingan) meliputi komite sekolah, pengawas/pembina, kepala sekolah, guru, orangtua, anggota masyarakat dan siswa.



# UNIT 3

## OTOMOMI SEKOLAH

---

(4 X 45 Menit)

### A. PENGANTAR

Salah satu indikator manajemen berbasis sekolah adalah adanya otonomi sekolah atau kewenangan sekolah yang diberikan seluas-luasnya untuk melaksanakan berbagai program dan kebijakan pendidikan di sekolah. Kewenangan ini pada dasarnya dimiliki sekolah atas kepercayaan yang diberikan baik oleh pemerintah pusat maupun oleh pemerintah kabupaten/kota. Kewenangan tersebut ada yang sudah melekat pada tugas pokok sekolah seperti pelaksanaan ulangan harian, perawatan sarana, dan lain sebagainya maupun kewenangan lain yang diberikan oleh pemerintah kabupaten/kota seperti dalam pengadaan sarana dan prasarana. Sebagian kewenangan tersebut telah dilaksanakan dengan baik namun sebagian kewenangan lainnya belum dilaksanakan dengan baik. Untuk itu perlu didorong pendekatan-pendekatan strategis untuk melaksanakan kewenangan tersebut secara optimal.

## B. TUJUAN

Setelah mengikuti unit ini para peserta mampu:

1. Menjelaskan kewenangan-kewenangan apa saja yang telah diserahkan oleh pemerintah kepada sekolah untuk dilaksanakan
2. Menjelaskan kewenangan-kewenangan sekolah yang telah dilaksanakan secara optimal dan kewenangan-kewenangan sekolah yang belum dilaksanakan secara optimal
3. Merumuskan strategi dan program untuk melaksanakan kewenangan-kewenangan sekolah secara optimal.

## C. MATERI DIKLAT

1. Kewenangan-kewenangan Sekolah dalam kerangka Otonomi Daerah
2. Kewenangan-kewenangan sekolah yang telah dilaksanakan secara optimal dan yang belum optimal
3. Strategi dan program untuk melaksanakan kewenangan-kewenangan sekolah secara optimal

## D. BAHAN DAN ALAT

1. Materi presentasi Unit 3 (slide powerpoint)
2. Lembar Studi Kasus
3. Lembar Kerja Diskusi
4. Lembar kerja Individual
5. Bahan bacaan “Otonomi sekolah.”
6. Kertas Plano
7. ATK



## E. SKENARIO SESI

MATERI	WAKTU	KEGIATAN	SUMBER/ALAT
Pembukaan	45 '	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diskusi kasus pelaksanaan otonomi sekolah secara berkelompok</li> <li>2. Diskusi kelompok dilanjutkan dengan diskusi kelas</li> </ol>	Lembar Studi Kasus
Kewenangan Sekolah dalam Kerangka Otonomi Daerah	45'	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Fasilitator menjelaskan melalui power point tentang kewenangan-kewenangan yang dimiliki sekolah yang dapat dilaksanakan oleh pihak sekolah dikaitkan dengan studi kasus sebelumnya</li> <li>5. Fasilitator membuka kesempatan untuk Tanya jawab dengan peserta tentang materi.</li> </ol>	Materi presentasi (power point)

Kewenangan-kewenangan sekolah yang telah dilaksanakan secara optimal dan yang belum optimal	45'	<p>3. Pada sesi ini peserta diminta secara berkelompok mengidentifikasi kewenangan-kewenangan sekolah yang telah dilaksanakan secara optimal dan yang belum dilaksanakan secara optimal</p> <p>4. Selanjutnya hasil diskusi kelompok dipaparkan dalam diskusi kelas untuk menyepakati kewenangan-kewenangan yang perlu menjadi prioritas untuk dioptimalkan</p>	Lembar Kerja Diskusi Kelompok
Strategi dan program untuk melaksanakan kewenangan-kewenangan sekolah secara optimal	45'	Dengan Lembar kerja Diskusi Kelompok, Peserta diminta menyusun strategi dan program untuk melaksanakan kewewenangan sekolah secara optimal,	Lembar Kerja Individual

		khususnya di sekolah mereka masing-masing	
--	--	-------------------------------------------	--

## F. BAHAN BACAAN

### OTONOMI SEKOLAH

Salah satu inti dari manajemen berbasis sekolah adalah adanya pemberian kewenangan yang seluas-luasnya kepada sekolah untuk mengambil keputusan dan berbagai kebijakan dalam berbagai aspek kegiatan dan program sekolah. Pemberian kewenangan yang seluas-luasnya inilah yang disebut dengan istilah otonomi sekolah. Otonomi inilah yang membedakan dengan konsep sentralisasi yang terjadi selama masa orde baru, yang kemudian bergeser ke otonomi kabupaten/kota yang pada akhirnya diharapkan menjadi otonomi sekolah yaitu pergeseran kewenangan dari pemerintah kabupaten kota ke sekolah.

Otonomi sekolah inilah yang menjadi tujuan sekaligus prinsip dasar MBS yaitu pemberian kewenangan seluas-luasnya kepada sekolah. Dengan pemberian kewenangan itu, sekolah didorong lebih mandiri dalam pengelolaannya yang didukung oleh partisipasi warga sekolah.

Kenyataan saat ini adalah bahwa kebijakan otonomi daerah baru berupa pemberian kewenangan kepada pemerintah kabupaten/kota dan belum ada kebijakan nasional yang secara eksplisit dan komprehensif yang mengatur pendesentralisasian kewenangan itu kepada sekolah. Di antara sedikit kebijakan

tersebut adalah Peraturan Pemerintah No 17/2010 dan Peraturan Pemerintah No, 66/2010 tentang Perubahan atas PP 17/2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, pasal 58 B ayat (1) dan (2) disebutkan bahwa

(1) Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan/atau pendidikan menengah yang diselenggarakan oleh Pemerintah atau pemerintah daerah menggunakan tata kelola sebagai berikut:

- a. kepala sekolah/madrasah menjalankan manajemen berbasis sekolah/madrasah untuk dan atas nama Gubernur/Bupati/Walikota atau Menteri Agama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- b. komite sekolah/madrasah memberi bantuan pengarah, pertimbangan, dan melakukan pengawasan akademik kepada dan terhadap kepala sekolah/madrasah.

(2) Manajemen berbasis sekolah/madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a merupakan kewenangan kepala sekolah/madrasah menentukan secara mandiri untuk satuan pendidikan yang dikelolanya dalam bidang manajemen, yang meliputi:

- a. rencana strategis dan operasional;
- b. struktur organisasi dan tata kerja;
- c. sistem audit dan pengawasan internal; dan
- d. sistem penjaminan mutu internal.

Berdasarkan PP tersebut, tampak bahwa pemberian kewenangan kepada sekolah masih terbatas pada empat aspek dan belum yang justru mencakup berbagai aspek inti seperti

kurikulum, sarana dan prasarana, dan kesiswaan. Meskipun demikian, PP tersebut memantapkan posisi komite sekolah/madrasah sebagai instrument kelembagaan yang penting bagi sekolah yang memberikan pertimbangan dan melakukan pengawasan terhadap kepala sekolah/madrasah.

Dari berbagai kajian sebenarnya telah dirumuskan berbagai kewenangan yang dapat didesentralisasikan dari pemerintah ke sekolah. Caldwell dan Spinks (seperti dikutip Abu-Duhou, 1999) mengemukakan kewenangan-kewenangan pemerintah yang didesentralisasikan ke sekolah yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu desentralisasi keputusan berkaitan dengan kurikulum, termasuk keputusan mengenai tujuan dan sasaran pendidikan.
2. Teknologi (*technology*) yaitu desentralisasi keputusan yang berkaitan dengan sarana belajar-mengajar.
3. Kekuasaan (*power*) yaitu desentralisasi kewenangan membuat keputusan.
4. Manusia (*people*) yaitu desentralisasi keputusan mengenai sumber daya manusia, termasuk pengembangan profesionalisme dalam hal yang berkaitan dengan proses belajar-mengajar serta dukungan terhadap proses belajar-mengajar.
5. Waktu (*time*) yaitu desentralisasi keputusan mengenai alokasi waktu.
6. Keuangan (*finance*) yaitu desentralisasi keputusan mengenai alokasi keuangan.

Bulloc dan Thomas (dikutip oleh Abu-Duhou, 1999) mengelompokkan ruang lingkup desentralisasi sebagai berikut.

1. Penerimaan (*admission*) yaitu desentralisasi keputusan tentang siswa-siswa yang mana akan diterima di sekolah.
2. Penilaian (*assessment*) yaitu desentralisasi keputusan tentang berapa siswa akan dinilai.
3. Informasi (*information*) yaitu desentralisasi keputusan tentang seleksi data yang akan dipublikasikan mengenai kinerja sekolah.
4. Pendanaan (*funding*) yaitu desentralisasi keputusan tentang ketetapan uang masuk bagi penerimaan siswa.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, ditambah berbagai sumber bacaan lainnya, penulis merumuskan kewenangan yang sebaiknya didesentralisasikan ke sekolah berdasarkan pendekatan MBS pada tabel yang terdapat pada halaman berikut. Rumusan kewenangan ini sangat ideal dan seberapa jauh kewenangan tersebut diserahkan kepada sekolah, tergantung kepada kesiapan sekolah untuk melaksanakannya.

**Tabel 1. Kewenangan yang perlu didesentralisasikan ke sekolah**

Komponen Manajemen	Kewenangan yang Didesentralisasikan ke Sekolah
Kurikulum dan pengajaran	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mengembangkan kompetensi dasar kurikulum</li><li>2. Mengembangkan kurikulum muatan lokal</li><li>3. Merancang dan melaksanakan pembelajaran</li><li>4. Mengembangkan alat evaluasi untuk menilai kemajuan belajar siswa</li></ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Melaksanakan evaluasi hasil belajar siswa</li> <li>6. Merumuskan dan melaksanakan program pengayaan dan remedial bagi siswa</li> <li>7. Mengembangkan metode-metode pembelajaran yang efektif.</li> </ol>
Ketenagaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merekrut dan menyeleksi calon guru dan tenaga administrasi</li> <li>2. Menetapkan deskripsi tugas guru dan staf administrasi</li> <li>3. Melakukan penilaian kinerja guru dan staf administrasi</li> <li>4. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan pengembangan profesional guru dan staf administrasi</li> <li>5. Memberikan insentif bagi guru yang berkinerja baik</li> <li>6. Memberikan sanksi bagi guru yang berkinerja buruk</li> </ol>
Kesiswaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan penerimaan siswa baru</li> <li>2. Menetapkan kenaikan dan tinggal kelas</li> <li>3. Menetapkan kelulusan siswa</li> <li>4. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler</li> <li>5. Menetapkan tata tertib siswa/sekolah</li> </ol>
Sarana dan Prasarana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merencanakan pengadaan dan perawatan sarana/prasarana sekolah</li> <li>2. Mengadakan sarana/prasarana</li> <li>3. Mengawasi penggunaan sarana/prasarana</li> <li>4. Melaksanakan perawatan sarana/prasarana</li> <li>5. Menetapkan buku teks yang digunakan di sekolah</li> </ol>
Kuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun Rencana Anggaran dan Belanja Sekolah (RAPBS)</li> <li>2. Menggali sumber-sumber keuangan sekolah, khususnya dari masyarakat</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Membelanjakan keuangan sekolah sesuai RAPBS</li> <li>4. Mengawasi pemanfaatan keuangan sekolah</li> <li>5. Melaporkan pemanfaatan keuangan sekolah</li> </ol>
Hubungan Sekolah-Masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggalang partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah</li> <li>2. Menggalang partisipasi orangtua dalam pengelolaan sekolah</li> <li>3. Meningkatkan fungsi komite sekolah bagi peningkatan pengelolaan sekolah</li> <li>4. Menerbitkan media komunikasi sekolah-masyarakat</li> </ol>

## G. SUMBER:

Abu-Duhou, I. 1999. School-based management (manajemen berbasis sekolah). Terjemahan Noryamin Aini, Suparto & Abas Al-Jauhari. 2002. *School-based Management*. Jakarta: Logos.

Peraturan Pemerintah No 17/2010 dan Peraturan Pemerintah No, 66/2010 tentang Perubahan atas PP 17/2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.

## H. LAMPIRAN

### Lampiran 1: Studi Kasus

Di sebuah kecamatan di kota kabupaten, pada 2003 berdiri dua sekolah dasar, yang satu berstatus sebagai sekolah negeri dan yang satunya berstatus sebagai sekolah swasta. Dari berbagai potensi, sekolah negeri sebenarnya lebih memenuhi syarat daripada sekolah swasta. Namun demikian sekolah swasta ini terkesan lebih berkembang. Dalam lima tahun sejak didirikan sekolah swasta ini lebih difavoritkan daripada sekolah negeri. Siswa-siswanya juga lebih berprestasi daripada sekolah



negeri.Hasil analisis Pengawas sekolah itu menyimpulkan bahwa perbedaan keduanya terletak pada pelaksanaan otonomi sekolah, dimana ditunjukkan bahwa sekolah swasta lebih otonom daripada sekolah negeri. Berdasarkan hal tersebut penting untuk didiskusikan adalah pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Dalam aspek apa sekolah swasta memiliki kewenangan penuh mengelola sekolahnya dibandingkan dengan sekolah negeri?
2. Apakah sekolah negeri dapat mengoptimalkan pelaksanaan kewenangan-kewenangan yang dimiliki sehingga bisa berprestasi dan juga favorit?

## Lampiran 2:Lembar Kerja Diskusi Kelompok

### JENIS KEWENANGAN SEKOLAH DAN UPAYA MENGOPTIMALKAN

**Petunjuk:**

Diskusikan melalui kelompok kecil tentang kewenangan sekolah yang belum terlaksana dengan baik dan kemukakan pula upaya-upaya untuk mengoptimalkan pelaksanaannya dengan menggunakan lembar kerja berikut.Hasil diskusi kelompok disajikan dalam diskusi kelas Anda.

No	JENIS KEWENANGAN SEKOLAH	Aspek-aspek Prioritas
1	Kurikulum	a. .... b. .... c. ....
2	Kesiswaan	a. .... b. .... c. ....

3	Pendidik dan Tenaga Kependidikan	a. .... b. .... c. ....
4	Sarana dan Prasarana	a. .... b. .... c. ....
5	Hubungan sekolah dan Masyarakat	a. .... b. .... c. ....

### Lampiran 3: Lembar Kerja Individual

#### PROGRAM DAN STRATEGI PELAKSANAAN KEWENANGAN SEKOLAH SECARA OPTIMAL

**Petunjuk:**

Setelah Anda mengetahui aspek-aspek prioritas kewenangan-kewenangan sekolah yang prioritas untuk dioptimalkan maka tugas berikutnya adalah Anda dimininta menyusun strategi dan program yang diperlukan untuk melaksanakan secara optimal. Format berikut dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan sekolah asal Anda masing-masing.

NO	JENIS PRIORITAS KEWENANGAN SEKOLAH YANG PERLU DIOPTIMALKAN	STRATEGI	PROGRAM
1	.....	.....	.....
2	.....	.....	.....
3	.....	.....	.....

## Lampiran 4: Materi presentasi Unit 3

### UNIT 3

#### OTONOMI SEKOLAH

#### KEWENANGAN YANG PERLU DIDESENTRALISASIKAN DI SEKOLAH

- Kurikulum dan Pengajaran
- Ketenagaan
- Kesiswaan
- Sarana dan Prasarana
- Keuangan
- Hubungan Sekolah dan Masyarakat

## KEWENANGAN SEKOLAH YANG TELAH DILAKSANAKAN SECARA OPTIMAL

*BRAINSTORMING*  
PESERTA PELATIHAN

## KEWENANGAN PEMERINTAH YANG TELAH DISERAHKAN KE SEKOLAH

- Rencana strategis dan operasional;
- Struktur organisasi dan tata kerja;
- Sistem audit dan pengawasan internal; dan
- Sistem penjaminan mutu internal.

## KEWENANGAN SEKOLAH YANG BELUM DILAKSANAKAN SECARA OPTIMAL

- Kurikulum
- Sarana dan prasarana
- Kesiswaan

## STRATEGI DAN PROGRAM UNTUK MELAKSANAKAN KEWENANGAN SEKOLAH

*BRAINSTORMING*  
PESERTA PELATIHAN



# UNIT 4

## PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PELIBATAN MASYARAKAT

Dimensi Partisipasi Masyarakat Dalam MBS

---

(4 X 45 Menit)

### A. PENGANTAR

Pendidikan menjadi tanggung jawab bersama semua pihak. Bukan hanya pihak sekolah yang bertanggung jawab atas Keberhasilan sekolah, tetapi keberhasilan tersebut sangat bergantung dari peran yang dijalankan oleh semua pihak, pemerintah, orang tua dan masyarakat. Sebagaimana Ayat 1 Pasal 54 pada undang undang Nomor 20/2003 tentang sistem pendidikan nasional yang menyatakan bahwa “Peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan”. Dan ayat 2 berbunyi “Masyarakat dapat berperanserta sebagai sumber, pelaksana dan pengguna hasil pendidikan”.

Pelibatan peran serta masyarakat sebagaimana yang diungkapkan oleh pasal diatas, maka pelibatan peran serta masyarakat tidak terlepas dari peran kepala sekolah yang menjadi kunci dalam memberikan motivasi memberdayakan dan memimpin pihak lain sehingga dapat bersinergi dalam pengembangan pendidikan di sekolahnya.

## B. TUJUAN

Setelah mengikuti unit ini para peserta mampu:

1. Menjelaskan peran kepala sekolah dalam pelibatan masyarakat (DIMENSI PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM MBS)
2. Menjelaskan peran kepala sekolah dalam memilih cara dan upaya untuk dapat meningkatkan pelibatan masyarakat (DIMENSI PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM MBS)

## C. MATERI DIKLAT

1. Peran Kepala Sekolah dalam pelibatan masyarakat
2. Cara dan upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan pelibatan masyarakat

## D. BAHAN DAN ALAT

1. Materi presentasi Unit 3 (slide powerpoint)
2. Lembar Kerja (3.1. dan 3.2.)
3. Video Peran Kepala sekolah dalam melibatkan peran serta masyarakat
4. Bahan bacaan “Peran Kepala Sekolah dalam melibatkan peran serta masyarakat”
5. Kertas Plano
6. ATK

## E. SKENARIO SESI

MATERI	WAKTU	KEGIATAN	SUMBER/ALAT
Pembukaan	25 ‘	<ul style="list-style-type: none"><li>• Curah pendapat tentang peran</li></ul>	

		<p>kepala sekolah dalam melibatkan peran serta masyarakat (mendengarkan pengalaman pengalaman dari para peserta)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyampaikan apa yang menjadi tujuan Unit 4</li> </ul>	
<b>Peran Kepala Sekolah dalam melibatkan Masyarakat</b>	65'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyimak tayangan Video (15' menit) tentang Peran Kepala sekolah dalam melibatkan peran serta masyarakat</li> <li>• Mencocokkan dan mendata temuan dari tayangan video tentang peran kepala sekolah dalam pelibatan masyarakat dengan cara membandingkan dan mengumpulkan berbagai peran dengan peserta lain dalam satu kelompok</li> </ul>	<p>Lembar Kerja 3.1.</p> <p>Tayangan Video</p> <p>Kertas Plano</p> <p>ATK</p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil kelompok dituliskan dalam kertas plano, selanjutnya disajikan pada kelompok lain dengan melakukan kegiatan karya kunjung</li> <li>• Salah satu anggota kelompok mendatangi kelompok lain untuk mempresentasikan hasil kelompoknya, kelompok lain menambahkan pada bagian yang dianggap kurang.</li> </ul>	
<b>Cara dan Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan Pelibatan Masyarakat</b>	65'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setelah kegiatan karya kunjung peserta diminta membahasnya dalam kelompok dengan panduan pertanyaan yang ada pada LK 3.2. tentang cara dan upaya Kepala Sekolah dalam</li> </ul>	<p>Lembar Kerja 3.2.</p> <p>Kertas Plano</p> <p>ATK</p>

		<p>meningkatkan Pelibatan Masyarakat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berdiskusi kelompok membahas hasil jawaban atas pertanyaan LK 3.2. tentang cara dan upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan Pelibatan Masyarakat</li> <li>• Sharing temuan, dua atau tiga kelompok berkumpul dan saling memberikan komentar/saran, setiap temuan dituliskan pada kertas plano</li> <li>• Wakil kelompok besar membacakan hasil temuannya kelompok lain melengkapi.</li> </ul>	
<b>Penutup</b>	25'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan dari fasilitator tentang Peran Kepala Sekolah dalam pelibatan</li> </ul>	Materi presentasi Unit 4 (slide powerpoint)

		Masyarakat serta Cara dan Upaya Kepala Sekolah dalam meningkatkan keterlibatan Masyarakat	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## F. BAHAN BACAAN

### PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PELIBATAN MASYARAKAT

Desentralisasi manajemen pendidikan dan manajemen berbasis sekolah (MBS) memberikan perubahan peran kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan semakin berperan pentingnya komite sekolah dalam pengelolaan sekolah. Tujuannya adalah untuk menemukan kunci keberhasilan sekolah tersebut agar disebarluaskan ke sekolah-sekolah lain. Unit ini akan memberikan pemahaman tentang peran kepala sekolah dalam melibatkan peran serta masyarakat (PSM).

Secara garis besar Kepala sekolah mempunyai dua peran utama. Peran pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan peran kedua memberikan pimpinan dalam manajemen sekolah. Maka sesuai dengan bunyi Pasal 54 UU No. 20/2003 maka wujud Pembaharuan pendidikan dengan terbentuknya komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala sekolah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua peran tersebut.

Saat ini hampir semua Sekolah dan Madrasah telah dilengkapi dengan Komite sekolah, yang merupakan perwujudan perwakilan masyarakat dalam upaya untuk membantu sekolah/madrasah. Pada dasarnya sangat banyak sekali bentuk dan jenis dukungan masyarakat selain dari apa yang diperoleh dari Komite sekolah. Tinggal bagaimana peran kepala sekolah untuk melibatkan masyarakat sehingga dapat berperan dalam dukungan nyata, mulai dari bentuk pelibatan yang paling sederhana sampai pada pelibatan yang kompleks.

Pelibatan masyarakat dalam membantu sekolah/madrasah mulai dari partisipasi yang paling sederhana sampai pada partisipasi yang kompleks. Tingkatan pelibatan atau peran serta masyarakat dalam membantu sekolah/madrasah (pembangunan pendidikan) di kelompokkan kedalam tujuh kelompok, yaitu:

1. Jenis peranserta yang paling umum adalah Peranserta dengan menggunakan jasa pelayanan yang tersedia. Dimana masyarakat hanya memanfaatkan jasa sekolah dengan memasukkan anak ke sekolah.
2. Jenis peranserta yang berikutnya adalah, peranserta dengan memberikan kontribusi dana, bahan, dan tenaga. Jenis peranserta masyarakat ini berwujud partisipasi dalam perawatan dan pembangunan fisik sekolah dengan menyumbangkan dana, barang, waktu dan tenaga.
3. Selanjutnya adalah peran serta secara pasif, dimana wujudnya adalah sikap masyarakat yang hanya menyetujui dan menerima apa yang diputuskan oleh pihak sekolah

(komite sekolah), seperti ketika komite sekolah memutuskan agar orangtua membayar iuran bagi anaknya dan orang tua menerima keputusan tersebut dengan mematuhi.

4. Peran serta melalui konsultasi. Peranserta ini wujudnya adalah ketika orangtua datang berkonsultasi ke sekolah tentang masalah yang dihadapi oleh anaknya dalam PBM.
5. Peran serta dalam pelayanan. Masyarakat secara umum dan orang tua secara khusus terlibat dalam kegiatan sekolah, misalnya orangtua dilibatkan pada saat ada kegiatan *fieldtrips*, kegiatan ekstrakurikuler, dan kegiatan keagamaan.
6. Peran serta sebagai pelaksana kegiatan yang didelegasikan/dilimpahkan, seperti ketika masyarakat atau orangtua diminta untuk memberikan penyuluhan program tertentu, misalnya program Gizi dan sanitasi, kesehatan gigi, pentingnya Gender dalam pembelajaran. Pada kondisi ini masyarakat atau orang tua dapat berperan sebagai narasumber, guru bantu, dan sebagainya.
7. Peran serta dalam pengambilan keputusan, dimana masyarakat ataupun orangtua terlibat dalam pembahasan masalah pendidikan (baik itu yang akademis maupun non akademis), terlibat dalam proses pengambilan keputusan dalam rencana pengembangan sekolah.

Partisipasi masyarakat ini sangatlah bergantung pada bagaimana peran kepala sekolah untuk membangun komunikasi dengan masyarakat yang memiliki potensi besar dalam berpartisipasi untuk membantu sekolah/madrasah. Diharapkan

kepala sekolah memiliki peran meningkatkan peran serta masyarakat (PSM) sampai pada tingkatan peran serta yang tertinggi (ke tujuh) , dengan terlibat dalam pembahasan dan pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan sekolah. Semakin peduli dan partisipatif adalah wujud nyata dari masyarakat yang tidak lepas dari apa yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebaiknya memiliki langkah langkah kreatif dan inovatif dalam mendorong tumbuhnya peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan .

## G. SUMBER:

Bahan Rujukan bagi LPTK, Praktik yang Baik Manajemen Berbasis Sekolah MBS. USAID PRIORITAS 2013

Departemen Pendidikan Nasional. 2008. Modul Pelatihan Praktik Yang Baik Manajemen Berbasis Sekolah, Peran Serta Masyarakat, Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif Menyenangkan.

Departemen Pendidikan Nasional. 2008. Manajemen Sekolah. Edisi Ketiga Cetakan Pertama.

<http://mbeproject.net/mbe59.html> Studi Peran Kepala Sekolah Dan Komite Sekolah.

UNESCO UNICEF. 2010. Panduan Implementasi MBS/CLCC Fase 2.

Veithzal Rivai, & Sylviana Murni. 2010. *Education Management Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.

## H. LAMPIRAN

### Lampiran 1: Lembar Kerja

#### LEMBAR KERJA 3.1.

1. Simaklah tayangan video secara individu tentang peran kepala sekolah dalam pelibatan masyarakat
2. Cocokkan data temuan dari tayangan video tentang peran kepala sekolah dalam pelibatan masyarakat dengan cara membandingkan dan mengumpulkan berbagai peran dengan peserta lain dalam satu kelompok
3. Lengkapilah tabel dari LK.3.1. Ini berdasarkan hasil pencocokkan data temuan observasi tayangan video dengan hasil pembandingan peran kepala sekolah dari pengalaman peserta

NO	Peran kepala sekolah dalam pelibatan masyarakat (tayangan video)	Peran kepala sekolah dalam pelibatan masyarakat (pengalaman peserta)
1.	Peran kepala sekolah sangat ditentukan akan kemampuan komunikasi yang baik	
2.	Peran kepala sekolah sangat ditentukan akan kemampuan komunikasi yang baik	
3.	Peran kepala sekolah sangat ditentukan akan kemampuan komunikasi yang baik	

Bagian tabel tentang tayangan video akan disesuaikan dengan video /clip yang akan dirancang.

### **LEMBAR KERJA 3.2.**

#### **BAHAN DISKUSI (PERTANYAAN ACUAN)**

1. Sebagai kepala sekolah upaya apa yang anda lakukan untuk melibatkan unsur masyarakat selain orang tua/wali siswa?
2. Bagaimana menurut anda tentang upaya yang anda lakukan untuk melibatkan masyarakat untuk berperan serta dalam pendidikan selama ini? apakah sudah cukup efektif dan efisien?
3. Peran apa saja yang menurut anda tidak ada dalam tayangan video tapi sangat penting untuk diterapkan oleh para kepala sekolah untuk dapat melibatkan masyarakat?

### **Lampiran 2:Materi presentasi Unit 4**

## **UNIT 4**

### **PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PELIBATAN MASYARAKAT**

**DIMENSI PARTISIPASI MASYARAKAT  
DALAM MBS**



## TUJUAN UNIT

Setelah mengikuti unit ini para peserta mampu:

1. Menjelaskan peran kepala sekolah dalam pelibatan masyarakat (DIMENSI PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM MBS).
2. Menjelaskan peran kepala sekolah dalam memilih cara dan upaya untuk dapat meningkatkan pelibatan masyarakat (DIMENSI PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM MBS).

## Pengantar

Desentralisasi manajemen pendidikan dan manajemen berbasis sekolah (MBS), memberikan perubahan peran kepala sekolah.

## Perubahan Peran Kepala Sekolah

- Peran pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan
- peran kedua memberikan pimpinan dalam manajemen sekolah.

## Pasal 54 UU No. 20/2003

Pembaharuan pendidikan dengan terbentuknya komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala sekolah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua peran tersebut.

## Bagaimana peran kepala sekolah untuk melibatkan masyarakat ?

- Pelibatan masyarakat dalam berperan pada pendidikan
- Pelibatan dalam bentuk berperan dukungan nyata, mulai dari bentuk pelibatan yang paling sederhana sampai pada pelibatan yang kompleks.

- Pelibatan masyarakat dalam membantu sekolah/madrasah mulai dari partisipasi yang paling sederhana sampai pada partisipasi yang kompleks.

Partisipasi masyarakat ini sangatlah bergantung pada bagaimana peran kepala sekolah untuk membangun komunikasi dengan masyarakat yang memiliki potensi besar dalam berpartisipasi untuk membantu sekolah/madrasah.



## PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS

(4 X 45 Menit)

### A. PENGANTAR

Pada khasanah manajemen pendidikan di Indonesia, istilah akuntabilitas belum begitu populer baik dalam tingkat wacana, terlebih dalam pengimplementasiannya. Demikian juga halnya dengan transparansi. Transparansi berfokus pada pemberian akses informasi tentang proses yang terjadi dalam kehidupan organisasi.

Belum terimplementasinya transparansi dan akuntabilitas pada sistem manajemen persekolahan tentunya tidak terlepas dari peran besar kepala sekolah sebagai manajer sekolah. Dimana peran kepala sekolah bukan hanya berperan sebagai pemimpin institusi bagi para guru, tetapi juga berperan memberikan pimpinan dalam manajemen sekolah.

### B. TUJUAN

Setelah mengikuti Unit ini diharapkan peserta dapat:

1. Menjelaskan tentang peran kepala sekolah dalam Transparansi dan Akuntabilitas

2. Menjelaskan peran Kepala Sekolah dalam mengupayakan dan melakukan penerapan transparansi dan Akuntabilitas di sekolah

### C.MATERI DIKLAT

1. Peran kepala sekolah dalam Transparansi dan Akuntabilitas
2. Peran Kepala Sekolah dalam mengupayakan dan melakukan penerapan transparansi dan Akuntabilitas di sekolah

### D.BAHAN DAN ALAT

1. Materi presentasi Unit 5
2. Lembar Kerja
3. Video Peran Kepala sekolah dalam Transparansi dan Akuntabilitas
4. Bahan bacaan “Peran Kepala Sekolah dalam Transparansi dan Akuntabilitas
5. Materi kasus/isu tentang keterlaksanaan transparansi dan akuntabilitas di sekolah
6. Kertas Plano
7. ATK

## E.SKENARIO SESI

MATERI	WAKTU	KEGIATAN	SUMBER /ALAT
<b>Pembukaan</b>	25 '	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curah pendapat tentang peran kepala sekolah dalam transparansi dan akuntabilitas (mendengarkan pengalaman pengalaman dari para peserta)</li> <li>• Menyampaikan apa yang menjadi tujuan Unit 5</li> </ul>	
<b>Peran kepala sekolah dalam Transparansi dan Akuntabilitas</b>	65'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyimak tayangan Video (15' menit) tentang Peran Kepala sekolah dalam penerapan transparansi dan akuntabilitas</li> <li>• Setelah menyaksikan tayangan video, peserta secara berkelompok berdiskusi tentang peran kepala sekolah dalam penerapan transparansi dan akuntabilitas, membandingkan peran kepala sekolah yang ada pada video dengan berbagai pengalaman yang</li> </ul>	<p>Video Peran Kepala sekolah dalam Transparansi dan Akuntabilitas</p> <p>Lembar Kerja 5.1.</p> <p>Kertas plano</p> <p>ATK</p>

		<p>telah peserta lain lakukan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil kelompok dituliskan dalam kertas plano, selanjutnya ketua kelompok akan menjadi penyaji/mempresentasikan pada kelompok lain yang datang ke kelompoknya. (melakukan kegiatan kunjung karya)</li> <li>• Anggota kelompok lain mendatangi kelompok berbeda untuk mendengarkan presentasi hasil kelompok lain, serta dapat memberikan masukan pada bagian presentasi yang dianggap kurang.</li> </ul>	
<p><b>Peran Kepala Sekolah dalam mengupayakan dan melakukan penerapan transparansi dan Akuntabilitas di sekolah</b></p>	65'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peserta menerima dan membaca Materi kasus/isu tentang keterlaksanaan transparansi dan akuntabilitas di sekolah. (materi kasus/isu ditayangkan dan juga diberikan pada setiap kelompok)</li> <li>• Peserta secara kelompok berdiskusi (FGD) mendiskusikan materi kasus/isu yang</li> </ul>	



		<p>ada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil diskusi dituliskan di kertas plano dengan panduan dari pertanyaan yang ada pada LK 5.2.</li> <li>• Kelompok dibagi menjadi dua kelompok besar. (Kelompok yang berposisi kontra dan kelompok yang pro terhadap materi kasuss/isu yang ada)</li> <li>• Hasil diskusi setiap kelompok akan di sajikan secara pleno (kelompok Pro dan kelompok kontra)</li> <li>• Diskusi pleno di arahkan oleh moderator.</li> </ul>	
<b>Penutup</b>	25'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penguatan dari fasilitator tentang Peran Kepala Sekolah dalam mengupayakan dan melakukan penerapan transparansi dan Akuntabilitas di sekolah</li> </ul>	Materi presentasi Unit 5 (slide powerpoint)

### AKUNTABILITAS MANAJEMEN LEMBAGA PENDIDIKAN DI INDONESIA

#### A. Pendahuluan

Dewasa ini tuntutan terhadap peningkatan mutu pendidikan semakin kuat. Dalam kaitan itu, manajemen pendidikan merupakan salah satu faktor yang perlu mendapatkan penanganan yang memadai. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa manajemen pendidikan yang baik pada semua unit lembaga pendidikan akan menciptakan proses pendidikan yang bermutu dan pada gilirannya akan menghasilkan keluaran pendidikan yang diharapkan.

Dengan posisi itu, manajemen pendidikan perlu lebih dinamis dalam menjawab perubahan-perubahan yang terjadi, terutama yang berkaitan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pengelolaan lembaga pendidikan. Berkaitan dengan itu telah terjadi pergeseran paradigma dalam manajemen pendidikan. Paradigma lama yang lebih berorientasi produk telah bergeser ke arah pasar. Sebagai konsekuensinya, manajemen pendidikan ke depan lebih menekankan pada perlunya pelayanan yang bermutu sesuai kebutuhan *stakeholders* (pihak-pihak yang berkepentingan). Salah satu pilar utama dalam menciptakan pelayanan yang bermutu adalah terciptanya akuntabilitas (pertanggung-gugatan) semua elemen yang terlibat dalam pendidikan.

Perubahan orientasi tersebut disebabkan oleh beberapa alasan. Pertama, dengan adanya otonomi daerah, peran

pemerintah pusat dalam bidang pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan semakin kecil sehingga pendekatan-pendekatan yang selama ini cenderung formalistik dan *topdown* dipandang tidak lagi sesuai dengan kondisi sekarang.

Kedua, semakin tingginya kesadaran dan partisipasi para *stakeholders* (pihak-pihak yang berkepentingan) di bidang pendidikan sehingga diperlukan bentuk pengawasan baru yang tidak lagi berorientasi ke atas melainkan kepada kepentingan *stakeholders*. Selama ini orangtua, masyarakat, bahkan siswa lebih diperlakukan sebagai obyek dibanding sebagai subyek pendidikan.

Ketiga, terasa mendesaknya usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan sehingga diperlukan mekanisme akuntabilitas dalam hal bagaimana lembaga pendidikan melaksanakan peranan dan tanggung jawabnya dalam mencapai visi, misi dan tujuan suatu lembaga pendidikan.

Banyaknya keresahan yang muncul di kalangan masyarakat berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan menunjukkan belum optimalnya akuntabilitas pengelolaan pendidikan di tanah air. Keresahan-keresahan tersebut dapat disebutkan di antaranya sebagai berikut.

1. Adanya desakan yang kuat di kalangan masyarakat agar pemerintah serius dalam memanfaatkan dana pendidikan yang terbatas secara efektif dan efisien.
2. Tuntutan terhadap pemerintah untuk serius mengalokasikan anggaran 20 persen bagi kepentingan pendidikan.

3. Mutu lulusan sekolah dan perguruan tinggi yang dianggap tidak sesuai dengan harapan masyarakat yang dibuktikan dengan semakin meningkatnya angka pengangguran.
4. Sistem Penilaian Ujian Akhir Nasional (UAN) yang tidak disosialisasikan dengan baik sehingga menimbulkan pro-kontra di kalangan masyarakat, baik sebelum maupun sesudah pelaksanaannya.
5. Kecenderungan meningkatnya pungutan dalam penerimaan siswa baru yang tidak terjelaskan dengan baik tujuan pemanfaatannya baik bagi siswa maupun bagi sekolah pada umumnya.
6. Munculnya kecurigaan atas pemanfaatan dana sekolah dari berbagai sumber; ada dugaan sebagian masyarakat bahwa terdapat kegiatan sekolah yang dibiayai dari dua atau sumber dana dan salah satunya adalah fiktif.
7. Dugaan adanya KKN dalam penerimaan siswa baru, yang terungkap dalam istilah “letjen” (lewat jendela) dan sebagainya.
8. “Over” kewenangan Komite Sekolah pada beberapa tempat, perseteruan antara komite sekolah dan kepala sekolah, dan “memblenya” komite sekolah di tempat lain.
9. Harapan yang belum terwujud terhadap pelaksanaan peran dan tanggung jawab dewan pendidikan.

Keresahan-keresahan tersebut sesungguhnya menunjukkan bahwa masyarakat belum puas terhadap penyelenggaraan pendidikan di tanah air. Pada sisi lain, tidak adanya jawaban yang jelas atas keresahan-keresahan tersebut

menunjukkan belum optimalnya akuntabilitas pendidikan di tanah air.

Dalam era demokrasi dan partisipasi, akuntabilitas pendidikan diharapkan menyebar pada semua unit organisasi yang berurusan dengan penyelenggaraan pendidikan, tidak hanya terletak pada pemerintah. Suryadi (2003) bahkan menyebutkan bahwa akuntabilitas harus lebih banyak pada masyarakat sebagai *stakeholders* pendidikan. Dewan Pendidikan pada tingkat kabupaten/kota misalnya, perlu menempatkan fungsinya sebagai wakil dari masyarakat untuk meminta pertanggungjawaban atas hasil-hasil pendidikan dalam mencapai prestasi belajar murid-murid pada setiap jenis dan jenjang pendidikan. Komite Sekolah juga dapat menyampaikan ketidakpuasan para orangtua murid akan rendahnya prestasi yang dicapai oleh suatu sekolah.

## **B. Konsep akuntabilitas dalam pendidikan**

Dalam kacamata manajemen publik, akuntabilitas dipandang sebagai suatu prinsip yang menjamin bahwa setiap kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka oleh pelaku kepada pihak-pihak yang terkena dampak penerapan atau pihak-pihak yang berkepentingan secara langsung (*stakeholders*). Inilah yang membedakan dengan pendekatan tradisional di mana pertanggungjawaban diberikan kepada pemberi tugas dalam hal ini adalah atasan langsung.

Krina (2003) mengemukakan akuntabilitas berhubungan dengan kewajiban dari institusi pemerintahan maupun para aparat yang bekerja di dalamnya untuk membuat kebijakan maupun melakukan aksi yang sesuai dengan nilai yang berlaku maupun kebutuhan masyarakat. Pemerintah bertanggung-gugat baik dari segi penggunaan keuangan maupun sumber daya publik dan juga akan hasilnya. Karena itu diperlukan akuntabilitas internal dan akuntabilitas eksternal, melalui umpan balik dari para pemakai jasa pelayanan.

Dalam khasanah manajemen pendidikan di Indonesia, istilah akuntabilitas belum begitu populer baik dalam tingkat wacana, terlebih dalam pengimplementasiannya. Salah satu dokumen pemerintah yang memberikan sedikit pengertian mengenai akuntabilitas adalah yang terdapat dalam dokumen Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005 (Soehendro, 1996). Dokumen ini menguraikan istilah akuntabilitas dalam konteks perlunya perguruan tinggi di Indonesia memperhatikan tata nilai, norma, perundangan dan peraturan yang menjadi rambu-rambu dan memandu perkembangan masyarakat.

Dalam salah kajian internasional, *National Center on Educational Outcomes (NCEO)* mendefinisikan akuntabilitas lebih jelas sebagaimana dalam pernyataan berikut.

*A systematic method to assure stakeholders - educators, policymakers, and the public - that schools are producing desired results. Accountability includes common elements such as goals, indicators or progress toward meeting those goals, measures, analysis of data, reporting procedures, and*

*consequences or sanctions* (Ysseldyke, Krentz, Elliott, Thurlow, Erickson, and Moore, 1998).

Untuk mengelaborasi lebih jauh indikator-indikator akuntabilitas pendidikan, Krina (2003) merumuskan paling tidak ada dua tahapan penting pelaksanaan akuntabilitas sebagai berikut.

1. Tahap proses pembuatan sebuah keputusan, beberapa indikator untuk menjamin akuntabilitas publik adalah :
  - a. pembuatan sebuah keputusan harus dibuat secara tertulis dan tersedia bagi setiap warga yang membutuhkan
  - b. pembuatan keputusan telah memenuhi standar etika dan nilai-nilai yang berlaku,
  - c. adanya kejelasan dari sasaran kebijakan yang diambil, dan sudah sesuai dengan visi dan misi organisasi, serta standar yang berlaku
  - d. adanya mekanisme untuk menjamin bahwa standar telah terpenuhi, dengan konsekuensi mekanisme pertanggungjawaban jika standar tersebut tidak terpenuhi
  - e. konsistensi maupun kelayakan dari target operasional yang telah ditetapkan maupun prioritas dalam mencapai target tersebut.
2. Tahap sosialisasi kebijakan, beberapa indikator untuk menjamin akuntabilitas publik adalah:
  - a. penyebarluasan informasi mengenai suatu keputusan, melalui media massa, media nirmassa, maupun media komunikasi personal

- b.akurasi dan kelengkapan informasi yang berhubungan dengan cara-cara mencapai sasaran suatu program
- c. akses publik pada informasi atas suatu keputusan setelah keputusan dibuat dan mekanisme pengaduan masyarakat
- d.ketersediaan sistem informasi manajemen dan monitoring hasil yang telah dicapai oleh pemerintah.

Sementara itu, Kuchapski (2003), secara terurai mengemukakan tiga prinsip akuntabilitas pendidikan, yaitu: pemberitahuan (*disclosure*), transparansi, dan perhatian terhadap kebutuhan *stakeholders*. Ketiga indikator tersebut dijelaskan secara singkat berikut ini.

## **1. Pemberitahuan**

Prinsip ini memiliki makna bahwa akuntabilitas dalam pendidikan berarti bahwa informasi mengenai penyelenggaraan pendidikan harus diberikan kepada publik, pembayar pajak, orangtua dalam wujud yang memungkinkan mereka memberikan penilaian yang adil mengenai kinerja lembaga pendidikan dan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab jika mereka tidak puas atas kinerja lembaga tersebut.

Salah satu bentuk akuntabilitas yang disarankan oleh Kuchapski (2003) adalah audit oleh tenaga akuntan publik terutama yang berkaitan dengan persoalan keuangan. Di beberapa lembaga pendidikan lainnya, audit dilakukan oleh tim atau staf yang disebut dengan auditor internal. Yang terpenting dari proses ini adalah bahwa hasil audit disampaikan kepada



pihak-pihak yang berkepentingan dengan penyelenggaraan pendidikan.

Aspek yang paling umum memerlukan audit adalah di bidang keuangan. Turner dan Williams (1995) mengemukakan beberapa substansi isi pelaporan keuangan PT yang perlu disampaikan kepada *stakeholders*.

- a. Pelaporan keuangan menyeluruh mengenai asset, liabilitas, dan *net assets* organisasi. Pelaporan ini merupakan dasar bagi *stakeholders* dalam menilaik keadaan keuangan lembaga pada masa sekarang dan masa lalu serta untuk mengetahui posisi keuangan lembaga saat ini.
- b. Pelaporan keuangan yang memberikan gambaran mengenai *cash flows* keuangan lembaga. *Cash flows* memberikan informasi mengenai semua operasi keuangan, termasuk investasi, pinjaman, dan aktivitas-aktivitas keuangan lainnya.

Dengan kecenderungan beragamnya sumber-sumber keuangan dan semakin besarnya kebutuhan pembiayaan perguruan tinggi dan persekolahan di masa datang, maka pelaporan keuangan seperti itu mutlak diperlukan untuk menjadi salah satu strategi dalam meningkatkan akuntabilitas lembaga pendidikan.

## **2. Transparansi**

Transparansi berfokus pada pemberian akses informasi tentang proses yang terjadi dalam kehidupan organisasi. Menurut Oliver (2004), transparansi berarti pemberian kesempatan kepada orang lain untuk melihat apa yang terjadi.

Dalam konteks sekolah, transparansi lebih diarahkan pada keterbukaan dan pemberian akses informasi tentang kemajuan-kemajuan yang terjadi pada siswa dalam kehidupan sekolah sehari-hari untuk diketahui oleh orangtua. Hal ini dipandang lebih bernilai ketimbang dengan hanya sekedar mengetahui nilai mata pelajaran dan hasil ulangan siswa. Informasi demikian juga berguna bagi guru untuk memperbaiki tugas dan tanggung jawabnya di sekolah.

Salah satu upaya untuk meningkatkan transparansi adalah mengembangkan rencana-rencana dan standarisasi-standarisasi untuk menghindari terjadinya penyimpangan diluar dari aturan-aturan yang baku. Upaya lainnya adalah meningkatkan partisipasi *stakeholders* dalam penyelenggaraan pendidikan. Partisipasi warga akan mengurangi terjadinya pelanggaran-pelanggaran yang mungkin terjadi di sekolah.

Oliver (2004) memberikan panduan umum dalam menciptakan transparansi organisasi:

- a. Ciptakan budaya keterbukaan dan komitmen transparansi dari kepemimpinan paling puncak.
- b. Buat program dan proses yang mendorong keterbukaan pada semua level organisasi, termasuk sanksi yang bagi yang melanggar dan penghargaan yang pada unit organisasi yang telah melakukannya dengan baik.
- c. Gunakan pekerja, manajer dan administrator yang terampil pada semua level organisasi yang memiliki integritas, kepercayaan dan keberanian mengatakan apa yang benar dan memperbaiki apa yang salah.

- d. Ciptakan media komunikasi yang secara proaktif digunakan untuk berkomunikasi dengan *stakeholders*.

### 3. Perhatian kepada kebutuhan *stakeholders*

Akuntabilitas yang baik perlu diikuti oleh kesesuaian antara program dan kegiatan sekolah dan harapan dan kepuasan *stakeholders*. Dalam hal ini ada dua konsep yang perlu mendapat perhatian, yaitu ketanggapan (*responsiveness*) dan pemufakatan. **Ketanggapan** berupa kemampuan membaca keinginan *stakeholders* terhadap lembaga pendidikan. Karena itu akuntabilitas perlu menekankan perlunya pemahaman terhadap harapan, aspirasi dan kepuasan *stakeholder*. Di dunia industri, studi mengenai kepuasan pelanggan sudah sering dilakukan, namun di dunia pendidikan, hal itu belum banyak dilakukan. Karena itu, pemahaman terhadap kepuasan pelanggan, khususnya pelanggan eksternal, terhadap produk pendidikan yang dihasilkan penting untuk dikembangkan oleh lembaga pendidikan ke depan. Tidak harus dalam bentuk studi khusus, namun dengan melakukan diskusi-diskusi dengan perwakilan *stakeholders*, informasi mengenai kepuasan pelanggan dapat diperoleh.

**Pemufakatan** berarti keputusan-keputusan yang diambil seyogyanya didasarkan atas persetujuan para *stakeholders*, khususnya yang terkena dampak langsung dari keputusan tersebut. Karena itu, mekanisme pengambilan keputusan partisipatif menjadi penting dalam membangun kesepakatan bersama dalam mengambil keputusan-keputusan penting

berkaitan dengan lembaga pendidikan. Selain persetujuan itu sendiri, kesepakatan *stakeholders* terhadap keputusan yang diambil bersama akan membuat mereka lebih komit dalam mengimplementasikan keputusan-keputusan tersebut.

### **C. Ke arah peningkatan akuntabilitas lembaga pendidikan**

Sebagai pendekatan yang relatif baru di bidang pendidikan, tidak mudah menerapkannya secara optimal. Ada beberapa kemungkinan yang menjadi hambatan sekaligus tantangan, yaitu:

1. Mentalitas warga sekolah yang mungkin belum siap untuk melakukan proses seperti itu oleh karena terbiasa dengan cara lama. Untuk itu perlu dilakukan sosialisasi secara terus menerus pentingnya mewujudkan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan.
2. Proses audit dilakukan setelah kegiatan berlangsung sehingga sulit dilakukan perbaikan jika ditemukan penyimpangan. Untuk itu lebih penting dikembangkan proses audit internal baik oleh pimpinan maupun oleh tim yang dibentuk untuk itu.
3. Menggunakan jasa akuntan juga menemui kendala karena pemeriksaan hanya dilakukan sekali setahun dan terkesan tidak terlalu mendalam dan kurang mengungkap aspek kemengapaannya.
4. Konsekuensi transparansi adalah adanya keterbukaan dan aksesibilitas. Namun hal ini juga dapat menciptakan masalah terutama bila mengganggu hak-hak pribadi dan otonomi profesi personil sekolah. Karena itu perlu ada aturan untuk

melindungi hak-hak pribadi dan otonomi profesi warga sekolah.

5. Masih banyak warga masyarakat dan orangtua yang enggan berpartisipasi dan sebagai penggantinya, mereka menyerahkan haknya kepada kelompok kecil orangtua dan masyarakat seperti komite sekolah. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan sosialisasi kepada masyarakat dan orangtua tentang pentingnya partisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.
6. Belum adanya standarisasi pada setiap sekolah mengenai apa yang mereka harus pertanggung-gugatkan kepada *stakeholders*. Untuk itu diperlukan peraturan daerah untuk menjelaskan hal itu.

Walaupun demikian, terdapat optimisme dan peluang pelaksanaannya atas dasar kondisi-kondisi eksternal sebagai berikut.

1. Tingginya perhatian media massa terhadap peristiwa pendidikan di tanah air, sehingga akan membantu penyebarluasan informasi baik yang negatif maupun yang positif.
2. Terbentuknya komite sekolah dan dewan pendidikan yang dapat melaksanakan peran untuk mewakili *stakeholders* untuk meminta pertanggunggugatan pemerintah dan sekolah.
3. Tersedianya lembaga-lembaga akuntan publik yang dapat membantu sekolah yang menginginkan jasa akuntan.

4. Tersedianya berbagai layanan informasi yang dapat mempermudah akses informasi antara sekolah dan *stakeholders* pendidikan.

Dalam konteks pelayanan publik, Mustopadidjaja (2003) mengemukakan beberapa langkah-langkah penting dalam pelaksanaan akuntabilitasn secara efektif.

1. Rumuskan pernyataan tujuan dan sasaran yang jelas dari kebijakan dan program
2. Tetapkan pola pengukuran untuk mencapai hasil tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
3. Dapat pula ditetapkan sistem insentif untuk mendorong pencapaian kierja optimal
4. Tetapkan pula sistem pelaporan dengan dukungan penggunaan data yang akurat, yang benar-benar bermanfaat bagi pemberi tanggung jawab (baik itu atasan, pembuat keputusan, dan masyarakat).
5. Pengkoordinasian kebijakan dan manajemen program yang mendorong akuntabilitas.

## G. SUMBER:

Bahan Rujukan bagi LPTK, Praktik yang Baik Manajemen Berbasis Sekolah MBS. USAID PRIORITAS 2013

Departemen Pendidikan Nasional. 2008.Modul Pelatihan Praktik Yang Baik Manajemen Berbasis Sekolah, Peran Serta Masyarakat, Pembelajaran Aktif Kreatif Efektif Menyenangkan.

Departemen Pendidikan Nasional.2008. Manajemen Sekolah.  
Edisi Ketiga Cetakan Pertama.

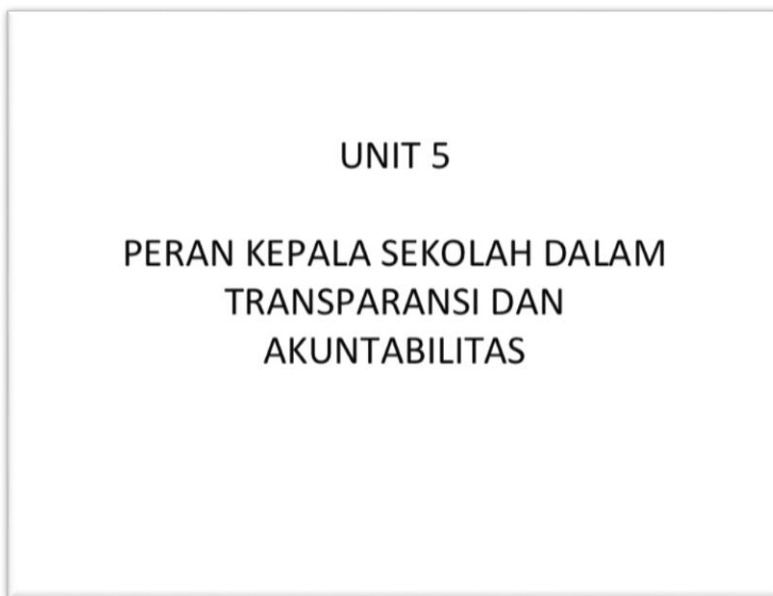
<http://mbeproject.net/mbe59.html>Studi Peran Kepala Sekolah  
Dan Komite Sekolah.

UNESCO UNICEF. 2010. Panduan Implementasi MBS/CLCC Fase 2.

Veithzal Rivai, & Sylviana Murni. 2010. *Education Management  
Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.

## H. LAMPIRAN:

### Lampiran 1:Materi presentasi Unit 5



## TUJUAN

Setelah mengikuti Unit ini diharapkan peserta dapat:

1. Menjelaskan tentang peran kepala sekolah dalam Transparansi dan Akuntabilitas.
2. Menjelaskan peran Kepala Sekolah dalam mengupayakan dan melakukan penerapan transparansi dan Akuntabilitas di sekolah.

## PENGANTAR:

Pada khasanah manajemen pendidikan di Indonesia, istilah akuntabilitas belum begitu populer baik dalam tingkat wacana, terlebih dalam pengimplementasiannya. Demikian juga halnya dengan transparansi. Transparansi berfokus pada pemberian akses informasi tentang proses yang terjadi dalam kehidupan organisasi.



## PERUBAHAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN

- meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pengelolaan lembaga pendidikan.
- Paradigma Lama=====} Paradigma Baru
- Peningkatan Mutu Pendidikan yang terkait dengan sistem manajemen pendidikan

## Pergeseran Paradigma

- Paradigma lama yang lebih berorientasi produk, dalam paradigma baru telah bergeser ke arah pasar.
- konsekuensinya, manajemen pendidikan ke depan lebih menekankan pada perlunya pelayanan yang bermutu sesuai kebutuhan stakeholders (pihak-pihak yang berkepentingan).

- Salah satu pilar utama dalam menciptakan pelayanan yang bermutu adalah terciptanya akuntabilitas (pertanggung-gugatan) semua elemen yang terlibat dalam pendidikan.

Perubahan orientasi tersebut disebabkan oleh beberapa alasan.

- Otonomi daerah,
- Semakin tingginya kesadaran dan partisipasi para stakeholders (pihak-pihak yang berkepentingan)
- Mendesaknya usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan

- Krina (2003) mengemukakan akuntabilitas berhubungan dengan kewajiban dari institusi pemerintahan maupun para aparat yang bekerja di dalamnya untuk membuat kebijakan maupun melakukan aksi yang sesuai dengan nilai yang berlaku maupun kebutuhan masyarakat.

- akuntabilitas dalam pendidikan berarti bahwa informasi mengenai penyelenggaraan pendidikan harus diberikan kepada publik, sehingga publik dapat memberikan penilaian yang adil mengenai kinerja lembaga pendidikan.

